



Dulce Helena Coelho Mendes

**A Perceção dos Beneficiários do Valor de uma Marca Institucional
Governamental com ligação ao Terceiro Setor**

Estudo de Caso: Instituto de Ação Social das Forças Armadas

**LISBOA
2016**



INSTITUTO SUPERIOR DE NOVAS PROFISSÕES
Departamento de Mestrados

**A Perceção dos Beneficiários do Valor de uma Marca Institucional
Governamental com ligação ao Terceiro Setor**

Estudo de Caso: Instituto de Ação Social das Forças Armadas

Dulce Helena Coelho Mendes

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Novas
Profissões para obtenção do Grau de Mestre em
Comunicação Integrada.

Orientador: Professor Doutor Nuno Goulart Brandão

LISBOA
2016

Resumo

A marca é o património mais valioso de uma organização porque encerra em si a identidade desta, a sua razão de ser, reflete-se nos produtos ou serviços que oferece aos mercados ou à sociedade e, mais importante ainda, posiciona-se na mente dos seus clientes e perante a concorrência, acabando por ser o diferencial competitivo da organização.

Independentemente de nos referirmos a organizações com ou sem fins lucrativos, do setor público, privado, do terceiro setor ou mesmo as híbridas, todas estas “células vivas” têm preocupações com a sua perenidade nas sociedades e portanto valorizam a gestão do valor da sua marca (*brand equity*) como elemento estratégico central para o seu desenvolvimento

Neste contexto, a presente investigação que aqui apresentamos e que definimos como um estudo de caso, de natureza exploratória devido à inexistência de estudos aplicados a organizações similares, tem como principal objetivo a aferição do valor da marca institucional IASFA (Instituto de Ação Social das Forças Armadas), através da aplicação de um questionário construído com base no modelo de Aaker (1991) e aplicado a 2164 beneficiários. O estudo avalia as categorias métricas da notoriedade, lealdade, qualidade percebida e valor das associações à marca IASFA.

Marcada por uma natureza híbrida, que a torna singular e simultaneamente paradigmática, esta organização e o estudo que lhe foi aplicado, permitem perceber como o marketing aborda os desafios da gestão das marcas no setor público e no terceiro setor.

Palavras- Chave: Marketing, Marca Institucional, Identidade Organizacional, *Brand Equity*, Setor Público, Terceiro Setor

Abstract

The brand is the most valuable asset of an organization because it contains in itself the identity of this, its reason for being, is reflected in the products or services it offers to the markets or to the society and, more importantly, it is positioned in the minds of their customers and to the others competing organizations and eventually be the competitive advantage of the organization.

Whether we refer to organizations with or without profit purposes, from the public, private or the third sector, or even the hybrid ones, all these "living cells" have concerns about its sustainability in societies and therefore value the management of brand equity, as a central strategic element in its development.

In this context, the research we present here and we define as a case study, exploratory in nature due to the absence of studies applied to similar organizations, has as main objective the assessment of the corporate brand value of IASFA (Instituto de Ação Social das Forças Armadas), through the application of a questionnaire built on Aaker (1991) model and applied to 2164 beneficiaries. The study evaluates the metrics categories of awareness, loyalty, perceived quality and value of associations to IASFA brand.

Marked by a hybrid nature that makes it unique and simultaneously paradigmatic, this organization and the study applied to it, has the purpose to show how the marketing addresses the challenges of brand management in the public sector and the third sector.

Key Words: Marketing, Corporate Brand, Organizational Identity, Brand Equity, Public Sector, Third Sector

Agradecimentos

O fascínio pelo mundo da comunicação começou há já alguns anos atrás, ainda adolescente, em pleno ensino secundário. No entanto, como a vida não é linear, pelo contrário, está repleta de elipses, outros desafios se entrepuseram e acabou por ficar, não esquecida, isso nunca, mas em “banho-maria”. A dissertação que aqui hoje vos apresento é a retoma desse percurso e a prova concretizada de que há desafios que merecem ser explorados e concretizados.

Este caminho, não o trilhei sozinha e por tal, é meu dever expressar publicamente os meus agradecimentos a quem me acompanhou e fez do meu o seu projeto.

Começo por agradecer ao Professor Doutor Nuno Goulart Brandão, pelas fantásticas aulas de sexta-feira, pela partilha de saberes, pela imensa disponibilidade para todos os trabalhos académicos realizados no âmbito deste mestrado em Comunicação Integrada e pelo apoio e compreensão durante este percurso. Um especial agradecimento pela orientação desta dissertação e pela disponibilidade e sorriso aberto com que sempre me acolheu.

Um especial agradecimento à Dra. Rita Cristóvão, ilustre vogal do conselho diretivo do IASFA, que se mostrou completamente disponível para a realização desta investigação, possibilitando a utilização, sem reservas, de toda a informação necessária para a concretização deste desafio.

À Dra. Margarida Carvalho, pela partilha contínua de saberes, pela estreita colaboração no tratamento dos dados primários deste estudo e pelo apoio na elaboração da parte gráfica.

A todos os colaboradores do IASFA, colegas, com quem tenho o prazer de interagir e trabalhar em prol da construção de uma organização forte e sólida.

À amiga e colega Paula Candeias pela sincera partilha e trabalho de equipa. A aprendizagem durante este percurso foi muito mais agradável por a ter por perto.

Por fim, quero agradecer à minha família, ao Manuel pelo seu amor, carinho e incentivo para a realização deste mestrado, sem o seu apoio este percurso não tinha sido trilhado; à

Gabriela pelos seus abraços, beijos sorrisos e passos de dança que me fazem querer ser melhor e maior, ao Manuel Duarte pelo sorriso e pela ternura inata dos seus cinco meses; à minha irmã, pelo apoio, pelo carinho e disponibilidade; ao meu pai, o meu primeiro Manuel, pelo dom da vida. E por fim, à minha mãe. Não tenho palavras que cheguem para lhe agradecer tudo aquilo que sempre fez por mim.

A todos, um grande bem-haja.

Aos meus três “Manueis” e à minha princesa Gabriela

Índice

Introdução	1
Capítulo I. O marketing e as marcas na sociedade de consumo	5
1. A sociedade pós-moderna e o comportamento do consumidor	5
2. A marca: identidade e imagem	15
3. As diferentes abordagens ao valor da marca	22
Capítulo II. As marcas institucionais: as especificidades do setor público	33
1. Especificidades da marca institucional	33
2. O papel da identidade organizacional na construção da marca institucional	39
3. O Marketing e as marcas institucionais de organismos públicos com ligação ao terceiro setor	47
Capítulo III – Metodologia	57
1. Enquadramento situacional da organização objeto de estudo – O Instituto de Ação Social das Forças Armadas (IASFA)	57
1.1. O IASFA - Resenha Histórica	57
1.2 O IASFA - Enquadramento Atual	61
2. Relevância da Investigação	65
3. Estratégia Metodológica	67
3.1 Problemática e objetivos em investigação	68
3.2 Dados Secundários	70
3.3 Dados Primários	70
3.4 Universo, Amostra e Horizonte temporal em investigação	75
4. Limitações ao Estudo	77
5. Hipóteses em Investigação	78
Capítulo IV – Estudo de Caso da Marca IASFA	80

1. Apresentação e Análise dos dados primários	80
1.1.Caraterização sociodemográfica dos inquiridos	80
1.2 Aferição da interação dos beneficiários com o IASFA	90
1.3 Aplicação do modelo de Aaker para aferição do <i>Brand Equity</i> do IASFA.....	95
1.4 Aferição das expetativas e necessidades dos beneficiários inquiridos	107
2. Discussão dos resultados e validação ou refutação das hipóteses em investigação	112
3. Pistas futuras para investigação.....	117
Conclusão	119
Bibliografia.....	125
Anexos.....	136

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo de tomada de decisão de compra	10
Figura 2: Modelo de escolha guiado pela emoção	11
Figura 3: Modelo simplificado do processo de Marketing.....	14
Figura 4: Prisma da identidade da marca	20
Figura 5: Customer-based brand equity pyramid de Keller	23
Figura 6: Modelo de Brand Equity de Yoo, Donthu, & Lee	24
Figura 7: <i>Brand Equity</i>	26
Figura 8: Pirâmide da Lealdade	28
Figura 9: Traços de personalidade da marca institucional	36
Figura 10: Mecanismos da marca institucional.....	38
Figura 11: O triângulo de Evers	53
Figura 12: Modelo tri-setorial	55
Figura 13: Centro de Gravidade Estratégico do IASFA.....	64
Figura 14: Caracterização dos BT.....	81
Figura 15: Categoria dos BT	81
Figura 16: Condição perante o trabalho	81

Figura 17: Grupo etário	82
Figura 18: Grupo etário e categoria.....	82
Figura 19: Distribuição dos BT por distrito de residência	83
Figura 20: Distribuição dos BT inquiridos por região	84
Figura 21: Distribuição dos BT do IASFA por região	84
Figura 22: Estado civil	85
Figura 23: Dimensão do agregado familiar	85
Figura 24: Fase da vida em que se encontram os BT	86
Figura 25: Habilitações literárias	87
Figura 26: Distribuição dos BT por categoria e habilitação literária	88
Figura 27: Distribuição do rendimento anual do agregado familiar.....	88
Figura 28: Elemento portador de deficiência	89
Figura 29: Tipo de deficiência	89
Figura 30: Elemento do agregado familiar incapacitado.....	90
Figura 31: Conhecimento do IASFA pelos BT	91
Figura 32: Como teve conhecimento da sua existência?.....	92
Figura 33: Já recorreu ao IASFA para obter qualquer tipo de resposta de que necessitou?	93
Figura 34: Que tipo de resposta solicitou?	94
Figura 35:Aferição da Notoriedade.....	98
Figura 36: Aferição da Métrica Lealdade.....	101
Figura 37: Aferição Qualidade Percebida	104
Figura 38: Aferição das Associações à Marca	106
Figura 39: Sugestões dos Beneficiários	112

Índice de Quadros

Quadro 1: Fontes de valor da marca.....	25
Quadro 2: “The brand equity ten”	31
Quadro 3: Comparação entre marca de produto e marca institucional	34
Quadro 4: Áreas de intervenção da ASC	61
Quadro 5: Beneficiários da ASC.....	63
Quadro 6: Valores e princípios de Ação do IASFA.....	65

Quadro 7: Alíneas da Pergunta 20 – métrica notoriedade	73
Quadro 8: Alíneas da Pergunta 21 – métrica lealdade	73
Quadro 9: Alíneas da Pergunta 22 – métrica Qualidade Percebida.....	74
Quadro 10: Alíneas da Pergunta 23 – métrica Associações à Marca	74
Quadro 11: Quais as seis respostas sociais que, na sua opinião, deveriam ser prosseguidas pelo IASFA?	107

Introdução

A civilização, tal como a conhecemos, é o resultado de um processo intimamente relacionado com as questões do consumo, da aquisição de serviços, cuja centralidade na sociedade tem vindo a tornar-se indiscutível, devido à ascensão daquilo que muitos autores descrevem como a explosão do consumo, da cultura de massas, entendida como produto cultural que visa estimular o consumo, e consequentemente o eclodir do hiperconsumo.

Baudrillard (1981, p. 11) refere que as relações atuais são baseadas no consumo, e por isso alega que o “consumo surge como modo ativo de relação, como modo de atividade sistemática e de resposta global, que serve de base a todo o nosso sistema cultural”. Desta forma, este autor ressalta a importância do consumo e do significado que este pode vir a ter no relacionamento entre as pessoas, e na própria organização da sociedade.

Perante esta realidade de mudança e inovação, tal como outras áreas do saber, também o marketing se vê obrigado a evoluir de forma a poder responder às solicitações dos consumidores, dos cidadãos e também das organizações, sejam elas de natureza pública, privada, com ou sem fins lucrativos, ou mesmo híbridas.

Comumente afirmamos que o marketing enverga a responsabilidade de estudar e conhecer o comportamento do consumidor com o objetivo último de criar valor para os clientes e construir fortes relacionamentos com eles de forma a que as organizações possam receber as contrapartidas (retorno) por parte dos clientes (Kotler & Armstrong, 2012, pp. 4-5). Não obstante, esta área do saber tem-se exposto mais e, atualmente, já ultrapassou a fronteira “consumidores, mercados, empresas, produtos”, centrando-se agora também no “cidadão, sociedade/comunidade, organizações, serviços de interesse público”.

Assim, torna-se essencial explicitar não apenas os vários entendimentos existentes acerca do processo de tomada de decisão de compra ou consumo, uns, maioritários, defensores acérrimos da parte racional (Engel, Blackwell, & Miniard, 2000; Bell, 2011); outros, minoritários, marcadamente direcionados para a influência vital da emoção (Elliott, 1998; Zajonc, 1980, 1984; Bagozzi *et al.*, 2002, citados por Cardoso, 2009, p. 40) e ainda outros,

pioneiros, (Damásio, 1994, citado por Miguens, 1999, p. 192) que vêem o processo da tomada de decisão de compra como um “*mix*”, onde razão e emoção se misturam; mas também discorrer acerca da natureza das organizações, a sua identidade e a importância que estes conceitos têm na definição da sua estratégia comunicacional, onde o *mix* de marketing tem de novo um papel preponderante.

Neste contexto, o Marketing será o “processo de planejar e executar ideias, produtos, serviços, organizações e eventos para criar e manter relacionamentos que satisfarão objetivos individuais e organizacionais” (Boone & Kurtz, 2009, p. 8). Deste ponto de vista, esta área do saber não se predispõe a ser implementada apenas por organizações empresariais e comerciais, mas por todas aquelas organizações que pretendem alcançar objetivos específicos.

Numa abordagem direcionada para a gestão pública, Kotler (1978), citado por Silva e Calic (2009, p. 238) defende o marketing como planeamento, conceção e concretização de ações para satisfazer as necessidades dos clientes/cidadãos, afirmando assim, que no âmbito do setor público, o marketing tem como premissa fundamental a promoção da cidadania, ou seja o bem-estar do cidadão na sociedade. Quando articulamos a vertente pública com o terceiro setor, oferecemos um duplo desafio ao marketing, que confrontado com a natureza híbrida de determinadas organizações necessita de se atualizar e reinventar para dar resposta às necessidades organizacionais e simultaneamente às expectativas dos cidadãos/clientes.

É neste âmbito que as marcas irradiam importância, entendidas como fator diferenciador, sendo portanto uma consequência desta sociedade de consumo (Diogo, 2008, p. 15), onde organizações pugnam pela sobrevivência. Assim, consideramos essencial perceber o conceito de marca bem como o seu valor, o *brand equity*, entendido aqui na sua vertente menos financeira e mais direcionada para os clientes, os cidadãos, procurando analisar o impacto nas suas atitudes e comportamentos.

As marcas institucionais são, portanto, o espelho desta relação “menos financeira” entre a organização e os seus clientes/beneficiários/*stakeholders*, sendo importante, principalmente na conjuntura atual em que vivemos, perceber e distinguir as organizações pela sua razão social, pela sua identidade, aquilo que as diferencia das de mais e lhes

permite uma afirmação ímpar nos mercados em que atuam, sejam estes de natureza financeira ou social.

Os “mercados”, entendidos aqui como lugares privilegiados onde as organizações se expõem e se dão a conhecer, estão cada vez mais disputados e competitivos. Neste contexto torna-se urgente construir marcas sólidas, fortes, competitivas que alcancem não apenas os objetivos comerciais, mas que atinjam a mente dos consumidores e que caminhem de encontro às suas necessidades e expectativas, tornando-se quase que indispensáveis no seu dia-a-dia.

Entendemos que “todas as organizações ocupem-se elas do lucro ou da dádiva, sejam fortemente centralizadas ou em rede, aspiram à institucionalização, a tornar-se, pelo menos na esfera simbólica, verdadeiras “armaduras de ferro”, isomórficas” (Powell & DiMaggio, 1991, p. 63). Para tal, afirmamos nós, é necessário compreender o seu âmago, o concentrado de informação que integra o que lhe é central, duradouro e distinto (singular) (Albert & Whetten, 2004), para depois se proceder ao planeamento ao nível comunicacional, através de um conjunto de ações eficazes, capaz de manter o equilíbrio nas trocas comunicacionais, assegurar o entendimento das mensagens e dos valores da organização e criar harmonia entre a organização e os seus públicos, neste caso beneficiários/clientes, de forma a não comprometer a sobrevivência da organização, isto é, garantindo a integridade da “armadura de ferro”.

Este trabalho, que aqui se inicia, é pois o nosso contributo para o entendimento da essência de uma marca institucional, do setor público com ligações estreitas ao terceiro setor, através da aplicação do *brand equity* de Aaker (1991). É, pois, nosso objetivo, aferir o valor da marca institucional do IASFA (Instituto de Ação Social das Forças Armadas), através da auscultação dos seus beneficiários, os seus clientes.

Foram colocadas como hipóteses a validar ou refutar quatro proposições baseadas no entendimento que Aaker (1991) tem de *brand equity* e nas métricas que sustentam este modelo: lealdade, notoriedade, qualidade percebida e associações à marca. Não foi aplicada a 5ª métrica do autor, outros ativos da marca, por considerarmos não se aplicar no caso específico desta marca institucional.

Após exigente análise dos dados primários recolhidos pudemos validar três proposições hipotéticas, afirmando, assim, que os Beneficiários do IASFA mantêm uma relação de lealdade com a marca, reconhecem-lhe qualidade e admitem que o valor das associações à marca é elevado. Por outro lado, regista-se um baixo reconhecimento relativamente à notoriedade, fator que levou à refutação da proposição hipotética que remete para o reconhecimento elevado, pelos beneficiários do IASFA, de notoriedade.

Capítulo I. O marketing e as marcas na sociedade de consumo

1. A sociedade pós-moderna e o comportamento do consumidor

Cientes de que toda a conjuntura em que vivemos (análise macro) bem como o comportamento individual de cada um de nós (análise micro) interfere em todos os processos da vida em sociedade, nomeadamente no mundo organizacional, considerámos pertinente enquadrar o nascimento da importância das marcas em plena era moderna, do consumo. Também as marcas institucionais estão “marcadas” por esta forma de entender a vida em sociedade e pelo fato de, em plena época do consumo, ser cada vez mais premente, para a garantia da sua perenidade, uma atenção à sua gestão da marca.

O debate contemporâneo sobre a modernidade e a pós-modernidade vem da percepção de que estamos a viver uma série de mudanças que nos afetam direta e indiretamente, e que é preciso entender – ainda que não se tenha chegado a um acordo claro sobre o significado e impacto de cada uma ou do conjunto delas sobre a vida social.

São várias as abordagens a esta temática, na medida que tanto o conceito de modernidade, pós-modernidade e até hipermodernidade, são conceitos polissémicos. Porém, para este estudo privilegiamos a abordagem da sociologia ao conceito na medida que nos permite perceber as questões do consumo, na sociedade moderna, na pós-moderna e na recentíssima sociedade hipermoderna o que nos leva a entender o papel do marketing e das próprias marcas nesta nova dinâmica marcada pela abundância de produtos e serviços.

Em qualquer das abordagens, a modernidade pressupõe a inauguração de uma nova temporalidade e sentido de mudança, para uns de uma forma mais abrupta ou radical do que para outros. Com base nos autores clássicos podemos definir a sociedade moderna como uma sociedade de produção industrial rígida e em série, de produtos padronizados; cuja produção, de base Taylorista-Fordista (separação entre mão e cérebro) que criou um trabalhador alienado e fragmentou a figura do capitalista, onde o trabalho intelectual também é dividido, entre especialistas, numa organização com estrutura burocrática. A essa estrutura produtiva correspondeu o desenvolvimento de um mercado de massas e de estilos de vida relativamente padronizados dentro de cada classe (Taschner, 1999, p. 9).

A expressão “sociedade de consumo” surge no seguimento desta “modernidade” quando se vive na primeira fase da massificação do consumo, caracterizada pelo aparecimento dos grandes mercados nacionais, infraestruturas modernas de transporte e de comunicação, expansão da produção em grande escala e técnicas industriais capazes de produzir em grande série produtos standardizados, a invenção da marca e a ascensão da importância oferecida à publicidade no sentido de educar e seduzir o consumidor (o novo consumidor) levando à “democratização do desejo” (Lipovetsky, 2014, p. 27).

A modernidade dá lugar à pós-modernidade através de um percurso de mudanças acentuadas nas dimensões social, cultural e política, que obviamente também tiveram implicações na relação do indivíduo com o consumo. Mas qual é o ponto da história onde a modernidade é substituída pela pós-modernidade?

Featherstone (1990, p. 95) debruçou-se sobre esta questão referindo que a pós-modernidade sugere uma mudança de época ou rutura com a modernidade que envolve a emergência de uma nova totalidade social com os seus próprios princípios de organização. Lipovetsky e Charles (2004, p. 22), defendem que a modernidade dá lugar à pós-modernidade, sendo esta última entendida não como a negação da primeira, mas antes, como a versão exacerbada desta, na medida em que assistimos a um processo de transformações sociais numa lógica de não desvinculação ou não destruição completa dos ideais modernos, nomeadamente na vertente do consumo e do individualismo.

Assim, na pós-modernidade o consumo continua a ser um fator central nas sociedades. Esta nova configuração mundial, pós-moderna, com origem na década de 70 do século passado, é vista por Castells (1999, p. 412) como um resultado de três processos independentes: revolução da tecnologia da informação, crise económica do capitalismo e apogeu de movimentos sociais culturais (feminismo, ambientalismo, direitos humanos). A interação entre processo e a reação por eles desencadeados fizeram surgir a sociedade em rede, como uma nova estrutura social dominante, um novo tipo de organização económica centrada na informação e na globalização e uma outra cultura, a da virtualidade real.

Da perspetiva do consumo, as sociedades pós-modernas evoluíram de forma a que houve necessidade de teorizar uma terceira era que remete para o hiperconsumo e portanto se

caracteriza como presente nas sociedades hipermodernas (Lipovetsky, 2014). Tudo é levado ao extremo do “hiper”, construindo-se uma sociedade onde tudo se renova a cada instante, tudo deve ser mais rápido, mais novo e mais eficiente (Lipovetsky & Charles, 2004, p. 55).

Nesta sociedade, o consumo de ostentação, característico da sociedade moderna da “abundância” transforma-se em consumo experiencial, dando origem à terceira fase da sociedade de consumo, agora hiperconsumista, orquestrada por uma lógica individualista, subjetiva e emocional. Nesta fase, que experienciamos neste momento atual, o consumidor, ou o hiperconsumidor procura incessantemente o conforto psíquico como necessidade a satisfazer primariamente, verifica-se a onnipresença das solicitações hedonistas e uma constante procura pela experiência como fundamento do consumo. Nasce o conceito de consumo emocional (Lipovetsky, 2014, pp. 31-39) e evidencia-se o triunfo de uma cultura globalizante, sem fronteiras com vista à criação de uma sociedade universal de consumidores. (Lipovetsky & Serroy, 2011, pp. 31-33).

As noções estruturantes que retiramos desta análise é a de que a modernidade é ela própria defensora de uma cultura consumista que inevitavelmente determina o hiperconsumismo da sociedade atual, marcadamente individualista e emocional; um consumo imediato e de excessos e como experiência íntima e marcado pela velocidade nas partilhas e trocas, onde se dá o *empowerment* do indivíduo como dinamizador das mudanças na sua realidade, com a preocupação de integrar o passado e a imposição do presente.

Neste contexto, o consumidor e o seu comportamento, alvo de estudos interdisciplinares, ganharam destaque, nomeadamente na área do saber da comunicação, na disciplina do marketing, demonstrando claramente que o comportamento do consumidor é frequentemente complexo, desorganizado, inconsciente, orgânico e circular (Hawkins & Mothersbaugh, 2010, p. 37), e essencial para perceber a dinâmica entre o consumo e o processo de decisão que leva a tal ação.

Por comportamento do consumidor, tendo por referência Schiffman e Kanuk (2010, p. 5), entendemos a conduta que os consumidores apresentam para encontrar, adquirir, utilizar, avaliar e descartar produtos e serviços que eles esperam que satisfaçam as suas necessidades. O comportamento do consumidor concentra-se na forma como os

consumidores tomam decisões de gastar seus recursos disponíveis (tempo, dinheiro, esforço) no ato de consumo. Isso inclui o que compram, por que compram, quando, onde, quantas vezes compram, com que frequência usam, como avaliam após compra, o efeito dessas avaliações em compras futuras, e como o descartam.

Já Engel, Blackwell, & Miniard, (2000, p. 4) referem-se ao comportamento do consumidor como as atividades envolvidas em adquirir, consumir e dispor de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem estas três ações.

O processo de decisão de compra assume um papel preponderante na análise científica e sociológica dos comportamentos dos consumidores. De forma recorrente, percebe-se o estudo do comportamento do consumidor como a análise do processo de tomada de decisão por parte do consumidor; o que é falacioso, na medida em que o comportamento do consumidor é de veras uma empreitada mais ambiciosa que, para além da análise do processo de tomada de decisão, envolve a análise de mais outros dois processos: influência dos grupos no comportamento do indivíduo enquanto consumidor (cultura e subculturas, classe social, família) e as forças de influência individuais (informação, personalidade, aprendizagem, critérios de avaliação e atitudes) (Terci, 2001, pp. 95-97).

A compreensão do processo de decisão é efetuada a partir de três abordagens distintas. A primeira, diz respeito à da teoria da ação racional aplicada ao consumo, onde o consumidor utiliza a razão para discernir as vantagens e desvantagens inerentes às opções de que dispõem, optando por aquela que ele julga, racionalmente, ser a mais vantajosa. A segunda assume o consumo como produto social, sendo este acionado a partir de necessidades geradas em contexto social e, por fim, a abordagem que mais nos interessa que defende, à luz das concepções pós-modernistas, o consumo como um instrumento de afirmação individual (Ribeiro, 2010, p. 27).

Neste contexto pós-moderno, analisado anteriormente, e segundo Featherstone (1991) o consumidor é caracterizado como um manipulador consciente dos significados simbólicos interligados com os produtos, escolhendo-os de acordo com a sua intenção de passar uma imagem e identidade específicas (Alves, 2013, p. 20). O Homem pós-moderno aposta em si próprio e nas suas capacidades de decisão, é um consumidor por vocação, responsável, empenhado e dedicado, que consome, não tanto para ostentar ou para

evidenciar uma posição social mas, para ir ao encontro de satisfações de cariz emocional e corporal (Lipovetsky, 2014, p. 36).

Cardoso (2009, p. 31) refere que são muitas as características ou fatores que interferem no comportamento do consumidor e no seu processo de tomada de decisão de compra. Assim, e de acordo com Kotler e Armstrong (2012, p. 135), estes fatores podem ser categorizados em quatro áreas diferentes: fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. No domínio cultural são observadas características como cultura, subcultura e classes sociais. Já para a parte social, levam-se em consideração grupos de referência, família, papéis e estatuto social. No âmbito pessoal, a idade e a etapa do ciclo de vida, a ocupação, condições económicas, estilo de vida, personalidade e autoconceito são os fatores de análise. E, por último, os fatores psicológicos levam em consideração a motivação, a perceção, a experiência, os hábitos e as atitudes.

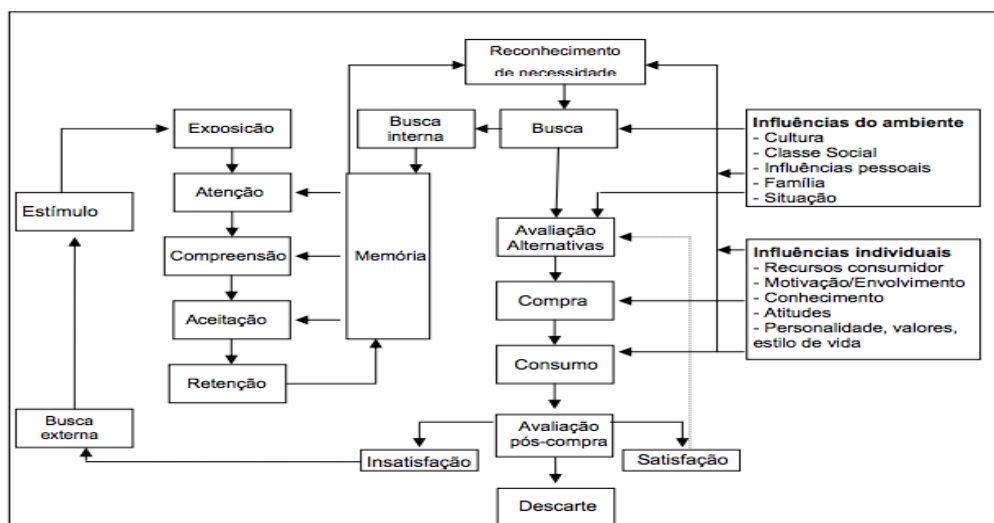
Outros autores avançaram com outras categorizações destas influências, nomeadamente Engel, Blackwell e Miniard (2000, p. 93) que definiram três tipos de variáveis que moldam a tomada de decisão, as influências ambientais (cultura, classe social, influência pessoal, família e situação económica), as diferenças individuais (recursos do consumidor, o conhecimento, as atitudes, a motivação, a personalidade, os valores e o estilo de vida) e os processos psicológicos (processamento de informação, a aprendizagem e a mudança de atitude e comportamento).

Apesar das categorizações serem ligeiramente diferentes, ambas remetem para o mesmo tipo de influências que capacitam o indivíduo no seu processo de decisão no que respeita à compra.

Os contributos para o entendimento do processo de tomada de decisão de compra são vários existindo, inclusive, vários diagramas que facilitam a sua compreensão. Sublinhamos o contributo de Kotler & Armstrong, 2012, p. 152; Schiffman & Kanuk, 2010, p. 465; Engel *et al*, 2000, p. 100; Solomon, *et al*, 2006, p. 258, não obstante escolhemos descrever o modelo apresentado por Engel, Blackwell e Miniard (2000), por ser o que consideramos mais completo e portanto o que mais difere dos outros contributos mencionados, que apresentam todos, na sua essência, as mesmas etapas.

O referido modelo divide o processo da tomada de decisão em sete etapas. São elas: reconhecimento da necessidade (surge quando um consumidor percebe uma significativa diferença entre o seu estado atual e um estado desejado, sendo que este reconhecimento poder decorrer de um estímulo interno, físico ou psicológico ou externo); procura de informação (que pode ser interna – memória relativa a experiências de compras anteriores ou outras informações armazenadas, e externa – recurso a familiares, publicidade, OCS, organizações de consumidores; avaliação de alternativas (reporta-se à fase de definição de critérios para avaliar as possibilidades de compra, podendo estes ser de natureza técnica, legal, integrativos, adaptativos ou económicos); decisão de compra (que pode ser planeada, parcialmente planeada e não planeada); consumo (pode não coincidir a figura de comprador com a de consumidor); avaliação (confirmação ou infirmação da escolha, avaliação da experiência e respostas futuras) e descarte (descarte direto, reciclagem e remarketing – venda de bens usados) (Kotler & Armstrong, 2012; Schiffman & Kanuk, 2010; Engel *et al*, 2000; Solomon, *et al*, 2006; Medeiros, *et al*, 2010; Cardoso, 2009).

Figura 1: Modelo de tomada de decisão de compra



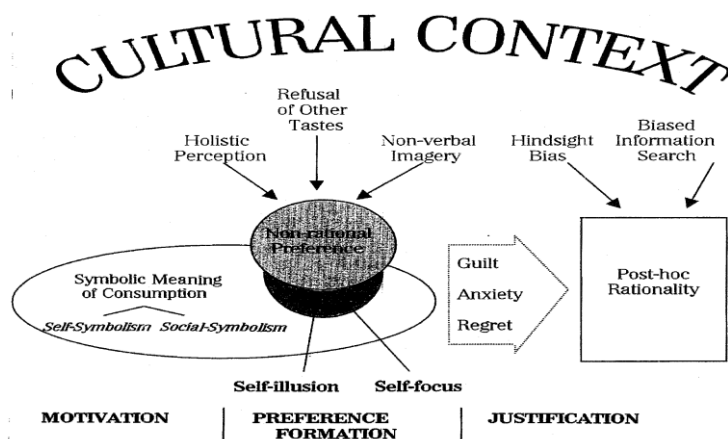
Fonte: Engel, Blackwell e Miniard (2000, p. 100)

A aplicabilidade deste modelo e de outros modelos anteriormente referidos, coloca-se em causa quando falamos de compra impulsiva, na medida em que se trata de um processo que tem pouca ou nenhuma relação com processos racionais.

Segundo Cardoso (2009, p. 40), os trabalhos de Zajonc (1980, 1984) e de Bagozzi et al. (2002) têm sido os contributos mais significativos para perceber a tomada de decisão emocional. O primeiro autor defende que a cognição não necessita sempre de preceder à emoção e que se trata de um sistema de processamento separado, não envolvendo a cognição; o segundo autor defende que o comportamento pode ser motivado pela antecipação da emoção que poderá acontecer, baseado no pressuposto de que as emoções podem ser descritas em termos de avaliação de uma situação. A emoção tem ainda interferência em situações em que ocorre arrependimento relativamente a uma má decisão. Esta teoria baseia-se nos pressupostos que as pessoas comparam o resultado efetivo com o resultado hipotético, que poderia ocorrer caso a opção de compra fosse diferente e as consequências emocionais das decisões são antecipadas e funciona como base das decisões.

Baseado nesta perspetiva, e considerando que uma parte significativa das decisões dos consumidores não pode ser explicada por um processo de decisão racional e que as escolhas não são feitas apenas pela utilidade dos produtos, mas também pelo seu simbolismo, Elliott (1998, p. 99), propõe um modelo alternativo ao dominante no que respeita à etapa da procura da informação, baseando-se nas emoções em detrimento das cognições, onde os consumidores são motivados pelo valor simbólico dos produtos manifestado em duas direções: uma para o interior – auto-simbolismo; e outra para o mundo – simbolismo social.

Figura 2: Modelo de escolha guiado pela emoção



Fonte: Elliott (1998, p. 101)

Neste modelo a formação da preferência é inteiramente emocional, com intervenção dos seguintes fatores: auto-ilusão (o consumo moderno leva a um estado de auto-ilusório hedonismo, onde a imaginação ofusca totalmente a razão); auto-focagem (o consumidor foca-se em si em detrimento do objeto por si próprio); percepção holística (o objeto é avaliado a partir de impressões gerais, sem necessidade de raciocínios analíticos); imaginário não-verbal (a comunicação da emoção privilegia os canais não-verbais em detrimento das grandes narrativas escritas ou verbais) e recusa de outras apreciações (a formação de preferência decorre daquilo que se gosta – respostas emocionais positivas, mas também daquilo que não se gosta – respostas de rejeição (Elliott, 1998, pp. 101-103; Cardoso, 2009, pp. 42-43). Neste contexto, os sentimentos e os anseios são mais explorados em detrimento dos argumentos racionais e tal pode ser comprovado se analisarmos os anuncios publicitários, que passaram a colocar em segundo plano o produto para valorizarem cada vez mais os desejos e anseios do consumidor (Brandão, 2008, p. 40).

Nesta sociedade de consumo, marcada por processos de tomada de decisão mistos, onde razão e emoção se interligam, o marketing adquire especial relevo na medida em que se impõe como “mediador” entre a marca e o cliente. Como refere a Associação Americana de Marketing (2013), uma referência mundial nesta área, na sua página *online*, o Marketing é um *mix* de atividades, conjunto de instituições ou mesmo de processos para criar, comunicar, distribuir e trocar ofertas que tenham valor tanto para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”. Já Cobra (1990, p. 35) entende que o papel do marketing passa por “identificar necessidades não satisfeitas, de forma a colocar no mercado produtos ou serviços que, ao mesmo tempo, proporcionem satisfação dos consumidores, gerem resultados auspiciosos aos acionistas e ajudem a melhorar a qualidade de vida das pessoas e da comunidade em geral”. E Lindon *et al.* (2004, p. 28) avançam com uma definição de marketing marcadamente unidirecional com vista a promoção dos objetivos da organização. Assim referem que o marketing é “o conjunto dos métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos”.

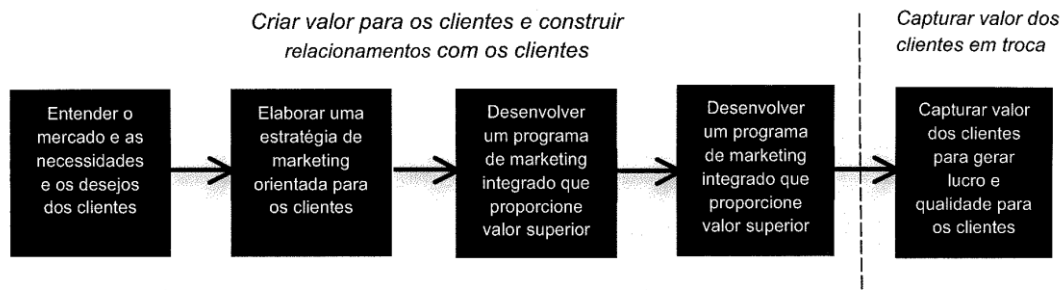
Kotler e Armstrong (2012, pp. 4-5) vêem o marketing como um processo bidirecional, isto é, por um lado, as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles e, por outro, estes clientes fidelizam-se, proporcionando às empresas a “captura” do seu valor.

Para estes autores o marketing não deve ser entendido no velho sentido de fazer uma venda- *"telling and selling"*, mas num novo e amplo sentido, o de satisfazer as necessidades dos clientes. Se a organização entender as “necessidades” ou vontades dos consumidores; então desenvolverá produtos que oferecem valor acrescentado ao cliente; na mesma medida que distribui e promove esses produtos para que sejam absorvidos pelo mercado de forma rápida. Neste sentido, venda e publicidade são apenas parte de um grande *"marketing mix"*, um conjunto de ferramentas de marketing que trabalham em conjunto para satisfazer as necessidades dos clientes e construir relacionamentos com os clientes.

Numa definição mais ampla podemos dizer que o marketing é um processo social e de gestão pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam através da criação e troca de valor com outros. Num contexto mais restrito podemos referir-nos ao marketing como o meio de obtenção do lucro, e de relações de trocas significativas com os clientes. Assim, definimos o marketing como o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles de forma a receber as contrapartidas (retorno) por parte dos clientes (Kotler & Armstrong, 2012, p. 5).

Kotler e Armstrong (2012, p. 5) apresentam um modelo simplificado, composto por cinco etapas, do processo de Marketing. Nas primeiras quatro etapas as organizações trabalham com o objetivo de compreender o comportamento do consumidor, criar valor e construir um relacionamento forte com o cliente. Na etapa final, as empresas acabam por colher os frutos da criação de valor superior para o cliente e capturam valor dos clientes, na forma de vendas, lucros e manutenção dos clientes (a longo prazo).

Figura 3: Modelo simplificado do processo de Marketing



Fonte: Kotler & Armstrong (2012, p. 5).

Não obstante o que aqui foi exposto, o conceito de marketing tem vindo a evoluir ao longo das últimas décadas, fruto da sua marcada importância no mundo globalizante, das sociedades hiperconsumistas da era pós-moderna ou hipermoderna, como Lipovetsky (2004) lhe chama. Atualmente, a globalização, a competitividade, a flexibilidade e a inovação, o individualismo, o consumo efêmero baseado na experiências e nas emoções revolucionaram todos os processos relacionados com o consumo e, claro está, o marketing.

E qual o papel da marca para o marketing, neste processo misto de tomada de decisão de compra? De acordo com João Pinto e Castro (Lindon, Lendrevie, Levy, Dionisio, & Rodrigues, 2004, p. 167), “as marcas são uma das mais preciosas invenções do marketing moderno”, já Paulo Lencastre (Lindon, Lendrevie, Levy, Dionisio, & Rodrigues, 2004, p. 166) refere que o “Marketing sem marca (...) não é um Marketing completo”, entendido neste contexto como uma atividade de longo prazo, onde se procuram fidelidades e não apenas uma mera troca de “*commodities*” anónimas, desencadeadas num contexto meramente circunstancial.

Segundo Aaker (1996, p. 44) o marketing, na sua versão menos tradicional e mais equacionada à sociedade de consumo atual, hipermoderna, atribui à criação e gestão de marcas um papel preponderante no seu objeto de estudo; até porque a marca é um importante ativo nos relacionamentos que organizações e consumidores estabelecem entre si, cabendo ao marketing, enquanto disciplina perceber estes relacionamentos de

forma a criar valor, que dependendo da orientação atribuída pelos diferentes teóricos do marketing pode ser canalizada para os clientes, para a própria empresa no sentido de aumentar vendas e lucros, ou ainda para a sociedade em geral enquanto comunidade de consumidores/cidadãos (Kotler & Armstrong, 2012; Lindon *et al.*, 2004; Cobra, 1990).

Neste contexto, a marca é indubitavelmente um dos patrimónios mais valiosos de uma organização, na medida em que constitui a sua identidade, faz parte integrante dos seus produtos ou serviços, institui-se como valor perante o mercado, posiciona-se na mente dos consumidores e perante a concorrência e acaba por ser o diferencial competitivo de uma organização. Apesar de não serem ativos físicos, fazem parte do património das organizações, revelando muitas vezes o seu valor monetário através das transações (vendas, aquisições e fusões) a que são sujeitas. Num contexto de mercado cada vez mais disputado e competitivo torna-se urgente construir marcas sólidas, fortes, competitivas que alcancem não apenas os objetivos comerciais, mas que cheguem ao “coração dos consumidores”, ou, numa perspectiva do neuromarketing, que conquistem a mente dos consumidores (Vásquez, 2007, p. 201).

2. A marca: identidade e imagem

David Aaker (1991, p. 7) defende que “a marca é um nome e/ou símbolo (como um logótipo, marca registada, ou design da embalagem) com intenção de identificar os produtos ou serviços de um ou de um grupo de vendedores, e de diferenciar esses produtos ou serviços dos da concorrência”. Para Kapferer (1998, p. 13) marca não é meramente um conceito, mas sim uma lógica que as empresas devem adotar. Nesse sentido, as marcas surgem numa ótica de diferenciação da oferta das organizações, e têm de se focar num determinado público-alvo indo ao encontro das suas necessidades. Para este autor, a marca reúne uma série de conceitos que definem claramente a sua riqueza para as organizações. Deste modo, “uma marca é ao mesmo tempo signo, palavra, objeto, conceito. Signo, pois a marca é multiforme: ela integra os signos figurativos, como os logotipos, os emblemas, as cores, as formas, as embalagens e o design. Palavra, no caso o nome da marca, que é o suporte de informação oral ou escrita sobre o prooduto. Objeto,

pois a marca distingue um ou vários produtos de outros produtos ou serviços. Conceito, enfim, pois a marca, como todo signo, tem um significado, ou seja um sentido” (Kapferer, 1998, p. 190).

Stephen King (1998), citado por Aaker (1998, p. 36), descreve o conceito de marca a partir de um paralelismo estabelecido entre a marca e o produto, afirmando que “uma marca é qualquer coisa que é comprada pelo consumidor (...), um produto, pode ser copiado por um concorrente, uma marca é única, um produto pode desaparecer (perder o seu valor) muito rapidamente”. O que o autor pretende relevar é que o produto pode ser copiado pela concorrência, no entanto, a marca não o pode na medida em que é o elemento diferenciador, aquilo que efetivamente é comprado pelo consumidor e não apenas aquilo que é produzido pela empresa. Assim sendo, o valor da marca permanece, mesmo que existam inúmeros produtos semelhantes no mercado.

Segundo Pinho (1996, p. 14), a American Marketing Association, definiu em 1960 o conceito de marca, definição que ainda hoje se aplica. Assim, marca “é um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que pretende identificar os bens e serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e diferenciá-los daqueles dos concorrentes”. Em Portugal, e de acordo com o Instituto Nacional da Propriedade Industrial a “marca pode ser constituída por um sinal ou conjunto de sinais susceptíveis de representação gráfica, nomeadamente palavras, incluindo nome de pessoas, desenhos, letras, números, sons, a forma do produto ou da respetiva embalagem, desde que sejam adequados a distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos de outras empresas” (Brito, 2010, p. 49).

Por sua vez, Coelho e Rocha (2007, pp. 44-45) definem o conceito de marca segundo cinco características. Começam por comparar a marca com um ser vivo, na medida em que ambos “nascem, crescem, amadurecem, reproduzem-se, envelhecem e morrem” e por serem semelhantes neste processo de desenvolvimento, as marcas, tal como os seres vivos, necessitam de cuidados, medidas ou estratégias adequadas à fase de vida da marca, pois cada fase prevê medidas específicas que assegurem a sua saúde. Como segunda característica, referem que “marcas são relações” - compostas por uma faceta tangível (físico, nome, símbolos, logótipo etc.) e por uma faceta intangível (valores, crenças, estilos, experiencias etc.). É a conjugação destas duas facetas que permitem à marca

estabelecer relações com o meio onde está inserida – o mercado, entre os consumidores e estabelecer diferenças perante os seus concorrentes. Como terceira característica, sustentam que marcas são relações lucrativas, e assim sendo uma marca “será tão mais valiosa quanto maior a “mental share of profitability”, isto é, for capaz de conquistar a mente do consumidor”. Como quarta característica, os autores referem que as marcas etiquetam, são rótulos, uma vez que são compostas por dois fatores que se complementam, a identidade e a imagem. A conjugação destes dois factores, forma um complexo sistema de significação. Por último, como quinta característica, as marcas não são apenas “coisas”, têm essência, e transportam consigo uma identidade que faz com que o consumidor goste, compre e se fidelize. Como refere Fisk (2009, p. 85), uma marca verdadeiramente forte, que permanece na mente dos consumidores é aquela que apela a “um sentimento de admiração e e mesmo de paixão e tal só se alcança quando a marca estabelece uma ligação com o consumidor, quando de alguma forma reflete as suas necessidades e ambições e lhe provoca um leque de emoções interiores que seja capaz de lhe provocar arrepios”.

Lencastre, citado por Lindon *et al* (2004, p. 166) sintetiza de forma clara este conceito, afirmando que a marca só o é “ se despertar uma resposta, cognitiva, afetiva e comportamental, junto dos seus públicos alvo” (stakeholders, clientes, fornecedores, beneficiários, beneméritos e funcionários), e este é o fundamento central do seu valor. Não obstante, do ponto de vista do consumidor, as marcas são contratos na medida em que garantem níveis de performance, independentemente da forma de distribuição; a marca identifica, facilita o reconhecimento e favorece a fidelização e a marca diferencia, dando sentido aos produtos e serviços. Na perspetiva das empresas ou organizações a marca tem valor comercial, oferecendo vantagem concorrencial, sendo uma força perante os distribuidores e consumidores; e tem valor institucional, na medida em que potencia o sentimento de pertença dos colaboradores, funciona como uma atração no recrutamento e como uma mais valia na comunicação financeira (Lindon, Lendrevie, Levy, Dionisio, & Rodrigues, 2004, p. 169).

A identidade das marcas tem vindo a fazer parte de uma discussão cada vez mais impactante, na medida em que o tecido organizacional tornou-se, nos últimos anos, complexo, diversificado e competitivo. De facto, nunca as organizações cresceram tanto,

ou desapareceram tão rapidamente, facto que interfere na paisagem organizacional e portanto traz consigo urgência na reflexão a identidade e a imagem que as marcas transportam e oferecem aos seus públicos, sendo estas fundamentais para a sua perenidade nos mercados.

Não é novidade que as organizações, hoje mais do que nunca, estão constantemente sob pressão devido ao contexto competitivo empresarial onde estão inseridas que apela para o reconhecimento por parte dos públicos e consequentemente obriga a um grande investimento para fortalecer a imagem corporativa e a reputação, o que tem impacto na gestão do valor da marca da organização. Há necessidade de seleccionar os atributos únicos, autênticos, diferenciadores, inimitáveis das organizações, para posteriormente os projetarem para o mundo exterior da organização, mas também para os “corações” e cérebros dos seus próprios funcionários/colaboradores (Hatch & Schultz, 2004, p. 1).

A ideia de que as organizações são detentoras de identidade é problemática para alguns autores que defendem que a identidade é uma conceção individual que se aplica estritamente aos humanos. Para estes, a considerar a sua aplicabilidade às organizações, estaríamos a antropomorfizá-las o que poderia ser arriscado na medida em que a importação de características humanas para as organizações pode ser “conceptualmente imperfeito e empiricamente falso” (Hatch & Schultz, 2004, p. 6; Cornelissen & Harris, 2001, citados por Spínola; 2012, p. 33).

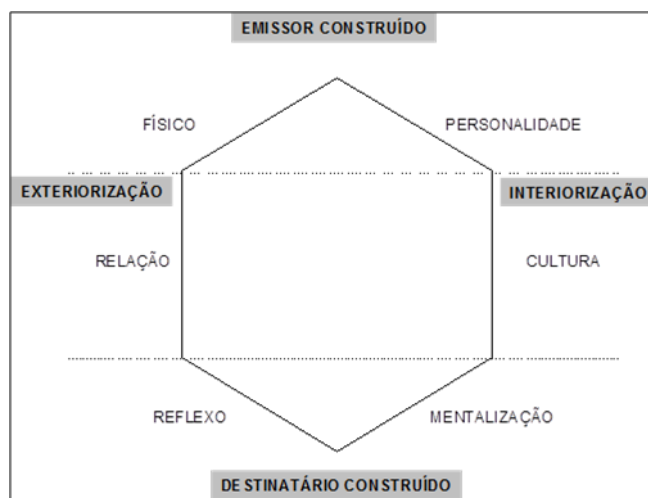
No que respeita às marcas, segundo Pereira (2005, p. 29), citando Aaker (1996), vinga o conceito de personalidade da marca como “um conjunto único de associações à marca que o estrategista ou o gestor aspira criar e manter, representando a missão da marca e a promessa aos clientes feita pelos membros da organização”. Lencastre (2007), citado por Vaz (2013, p. 32), refere que a identidade da marca é a proposta ou promessa de valor que as empresas oferecem aos seus clientes, numa conjugação de valores, funcionalidade, atributos, benefícios, performance, qualidade e assistência ao cliente, acabando por se decompor em três níveis distintos: a identidade central que remete para o nome; identidade tangível, que se refere ao logotipo; e a identidade alargada que se relaciona com outros atributos da marca como slogan, textura, etc.

As marcas que transmitem uma ideia, um objetivo e uma promessa clara, bem como uma atenção aos menores detalhes racionais e técnicos, tem quase sempre algo em comum com os valores das pessoas, que compõem a organização, podendo ser comparadas a um código genético. O design visa tornar este código visível num mundo subjugado por marcas. Num cenário ideal, um logotipo reúne essa identidade de uma forma concentrada.

A identidade da marca, segundo Kapferer (1998, p. 32) e o seu prisma de identidade da marca, deveria integrar todo o conjunto de características que lhe são específicas, resultantes da sua história, dos seus valores, das suas propriedades, do seu aspeto físico, do clima de relação que mantém com o público, do seu reflexo. Em suma, dela fariam parte todas aquelas características de natureza tangível e intangível que a empresa atribuiu à sua marca e que procura comunicar ao consumidor. Definidos estes elementos, refere Ruão e Farhangmer (2000, p. 8) citando Upshaw (1995), seria possível determinar o núcleo da identidade de uma marca: o seu posicionamento, que a identifica e a diferencia, e a sua personalidade, que se constitui como se tivesse uma existência física e psicológica como os seres humanos (metáfora).

Kapferer (1998) refere que a identidade é constituída por um prisma de seis dimensões, que definem aquilo que a marca é, a sua identidade. Toda a marca possui características objetivas (físicas), e subjetivas (personalidade), desenvolvendo-se num contexto, (cultura), que lhe dá substância e força na sua relação com os consumidores. Além disso, as marcas são percebidas de uma forma particular pelos consumidores (reflexo), gerando neles sentimentos internos específicos (mentalização), ou seja, o tipo de relação que o consumidor tem consigo próprio ao usar determinada marca. Como Aaker (1996, p. 99), refere “a marca potencia e possibilita a oportunidade de uma pessoa comunicar a sua auto-imagem”.

Figura 4: Prisma da identidade da marca



Fonte: Kapferer (1998, p. 32)

Lindon *et. al* (2004, pp. 176-179) discorre no mesmo sentido de Upshaw (1995) e também distingue uma identidade física e uma identidade psicológica das marca. De acordo com estes autores, a identidade física da marca compreende o nome, a embalagem e o *design* do produto, os emblemas ou componentes da marca (logo, jingle, slogan, símbolos visuais) e o grafismo da marca (tipografia, códigos e cores); enquanto a identidade psicológica da marca abarca a personalidade, o território e os valores culturais.

A abordagem metafórica, que referimos anteriormente, oferece à marca uma identidade física e psicológica e está dependente da comunicação que se faz da marca, isto é, a marca só existe se for comunicada. Como refere Kapferer (1998, p. 55) “a marca é um ser de discurso. Só existe pela comunicação. Dado que a marca enuncia os produtos ou serviços, é preciso necessariamente que tome “a palavra”, para que os consumidores a possam conhecer ou reconhecer. Assim, podemos afirmar que a construção e transmissão da identidade têm por base a comunicação, isto é; é a comunicação que transfere a identidade da marca na imagem que os consumidores adquirem dessa mesma marca, isto porque, diz-nos Ruão e Farhangmer (2000, p. 9), a marca não existe como um fim em si, mas com o propósito de representar a oferta organizacional.

A imagem da marca acaba por ser a receção do conceito de identidade, por parte do cliente. Segundo Ruão e Farhangmer (2000, pp. 9-10) existem dois tipos de imagem; aquela que as marcas pretendem projetar delas próprias, em conformidade com a sua

identidade, que denominamos de imagem pretendida ou projetada, e aquela imagem que os clientes formarão a partir dos contactos que tiveram com a marca e que invariavelmente acabam por confrontar com os seus próprios valores, preconceitos e outros fatores psicológicos (“os momentos de verdade”), que designamos por imagem percebida. Certos, estamos, de que a imagem percebida será sempre diferente da pretendida, na medida em que por mais rigoroso que seja o processo de comunicação que projeta a marca, haverá sempre vários fatores que intervêm como elementos de distorção.

Para Lindon *et al.* (2004, pp. 180-181) sendo a imagem um conjunto simplificado e estável de representações mentais ligadas a um determinado produto/serviço/organização/indivíduo, será sempre um conceito de receção, na medida em que se trata de percepções e associações mentais que alguém faz de algo ou de outra pessoa. Neste seguimento, podemos dizer que a imagem é pessoal e subjetiva, relativamente estável e é seletiva e simplificadora na medida em que são sínteses que os consumidores fazem das marcas, para resumir a percepção de vários produtos ou serviços, que por vezes são muito similares.

Refere Ruão e Farhangmer (2000, p. 10), citando Graham (1996) que “ a construção da imagem para a maioria dos negócios devia ser uma questão de dizer a verdade, de comunicar a sua missão e a forma como servem os seus clientes”. Logo, a construção da imagem de uma marca deve ter em conta a identidade organizacional que obrigatoriamente deve influenciar e compor a identidade e imagem da própria marca.

A percepção da identidade e imagem da marca faz-nos entender a máxima “o todo é maior que a soma das partes”. De facto, a marca é composta por uma rede de conceitos que se entrecruzam e se relacionam, que Aaker (1996, p. 94) designa de “Mental network” e que espelham a “value proposition” da marca. Este autor, defende que a proposição de valor de uma marca passa pela afirmação das vantagens funcionais que um determinado produto tem para o consumidor (consumo racional); dos benefícios emocionais que a compra do produto ou serviço oferece (consumo emocional) e, não menos importante, de autodefinição. Isto é, as marcas e os produtos podem tornar-se símbolos do autoconceito de um consumidor (Aaker, 1996, pp. 95-99).

3. As diferentes abordagens ao valor da marca

As definições de marca que analisámos anteriormente inferem automaticamente que as marcas são importantes para as organizações na medida em que são potenciadoras de valor acrescentado.

Teoricamente, o conceito de valor de marca começou a ser desenvolvido na década de 80 do século passado, quando a constatação da diferença entre o valor de mercado e o valor constabílistico de algumas empresas e de algumas marcas marcaram os mercados e a sociedade. Desta forma, passou-se a dar maior atenção ao estudo do valor da marca, também designado na literatura anglo-saxónica por capital da marca, *brand equity*, dando origem a duas correntes distintas. Uma de natureza mais financeira, que se centra no valor para a empresa que detém a marca; a outra, marcadamente focalizada nos clientes ou consumidores, que procura analisar o impacto nas suas atitudes e comportamentos (Brito, 2010, p. 50; Pedro, 2009, p. 1).

Na presente dissertação, interessa-nos, sobretudo, aprofundar a segunda abordagem na medida em que remete para o relacionamento entre as marcas e os clientes e nos leva a perceber a razão entre a tomada de decisão dos consumidores e a percepção que estes têm sobre a marca, que abordaremos no decorrer desta reflexão.

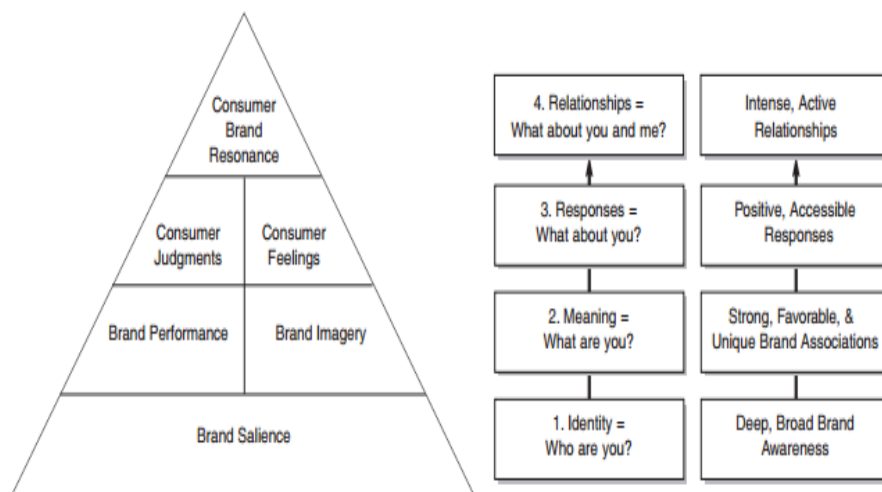
O Estudo do *Brand Equity* mereceu a atenção de diversos autores que desenvolveram modelos que, apesar de diferenciados, muitas vezes se entrecruzam e complementam. Assim, temos autores que abordam o valor da marca das mais variadas perspectivas: Aaker (1991) oferece-nos uma abordagem que espelha duas perspetivas diferentes, a do consumidor e a da empresa; já Farquhar (1989) aborda a questão sob três perspectivas, a da empresa, do ponto de vista dos mercados (comercial) e do consumidor; e outros desenvolvem o estudo do *Brand Equity* sob apenas uma perspetiva, a do consumidor, como é o caso de Keller (1993) e de Yoo *et al* (2000). Não obstante as diferentes abordagens, todos eles entendem o *Brand Equity* como um conceito que subentende adição de valor, vantagem, diferenciação, conhecimento.

Keller (1993, p. 1) apresenta um modelo conceptual do *Brand Equity* da perspectiva única do consumidor, e define o *Brand Equity* baseado no consumidor (“CBBE – Customer-

Based Brand Equity”) como “o efeito diferencial do conhecimento da marca na resposta do consumidor ao marketing da marca”. O *Brand Equity* funciona, assim, como um instrumento para os gestores tentarem compreender melhor o que os consumidores querem da marca e que repercussões terão na estratégia global de marketing. Neste sentido, o *Brand Equity* baseado no consumidor “ocorre quando a marca é familiar para o consumidor e quando este consegue facilmente reter na sua memória a marca” bem como desenvolver com naturalidade associações favoráveis, fortes e únicas à marca.

De acordo com o modelo de Keller (2001, p. 3), o CBBE, para se construir uma marca forte há que obedecer a quatro etapas. Em primeiro lugar, há que estabelecer a identidade adequada da marca; seguindo-se a criação de um significado apropriado da marca através da criação de associações fortes, positivas e únicas; em terceiro lugar é importante dinamizar feedback positivo à marca; e por fim, devem converter-se as respostas (*Brand responses*) em relações de lealdade intensa e ativa entre os consumidores e a marca. Para atingir estas quatro etapas é necessário atender aos seguintes critérios: saliência, performance, imagem, opiniões, emoções e repercussões/impacto da marca.

Figura 5: Customer-based brand equity pyramid de Keller



Fonte: Keller (2001, p. 7)

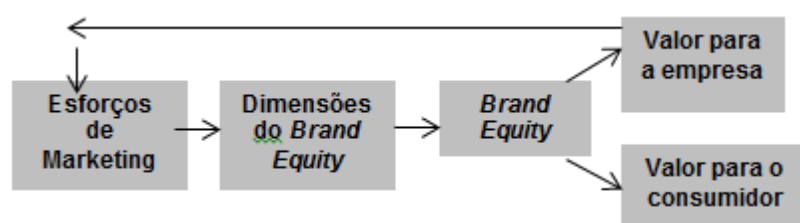
Para Correia (2014, p. 10), o ativo mais valioso para aumentar a produtividade do marketing é o conhecimento da marca, que é criado a partir do investimento que a

atividade de marketing realizou de uma forma sistemática e contínua. Uma marca pode ter um *Brand Equity* positivo (ou negativo) se os consumidores reagirem de uma forma mais positiva (ou negativa) ao Marketing *Mix* da marca, em comparação com o mesmo elemento do Marketing *Mix* aplicado a uma versão sem marca ou com marca fictícia do mesmo produto ou serviço.

De acordo com Siabato e Oliva (2014, p. 161) para Farquhar (1989) *Brand Equity* é o valor acrescentado que uma determinada marca concede a um produto aumentando o seu valor para além das suas características funcionais. O seu modelo baseia-se em três etapas: introdução, elaboração e fortalecimento, sendo que em cada uma destas fases está associada a uma variável básica: a primeira fase está relacionada com a imagem de marca ou personalidade, na elaboração as atitudes ou as relações marca-consumidor e, por fim, no fortalecimento estão associadas as experiências e os vínculos emocionais e cognitivos.

Yoo *et al* (2000) exploram a relação entre os elementos do marketing *mix* e a origem do *Brand Equity*. Estes autores propõem um quadro conceptual onde os elementos do marketing se relacionam com as dimensões do *Brand Equity* de Aaker (1991) (qualidade percebida, lealdade, associações à marca e reconhecimento da marca). A investigação realizada por Yoo *et al* (2000) mostra que as promoções ao nível dos preços, quando são usuais, levam a baixa *Brand Equity*. Por outro lado, uma intensa aposta em publicidade, preços elevados, investimento ao nível da imagem das lojas (infraestruturas), e nas redes de distribuição, estão diretamente relacionadas com marcas com elevado valor. Existe, portanto, uma clara relação entre a ação do marketing e *Brand Equity*.

Figura 6: Modelo de Brand Equity de Yoo, Donthu, & Lee



Fonte: Yoo, Donthu, & Lee (2000, p. 196)

Muitos outros autores se debruçaram sobre o valor da marca na perspectiva do cliente e o quadro que se segue mostra alguns exemplos de teóricos que se destacaram nas suas reflexões sobre esta temática.

Quadro 1: Fontes de valor da marca

Keller (1993)	Sharp (1995)	Aaker (1996)	Berry (2000)	Yoo e Donthu (2001)
Notoriedade da marca	Notoriedade da marca/empresa	Notoriedade da marca	Notoriedade da marca	Notoriedade/associações à marca
Imagem da marca	Imagem da marca (ou reputação da marca/empresa)	Associações à marca	Significado da marca	
	Relacionamento com os clientes	Lealdade à marca		Lealdade à marca
		Qualidade percebida		Qualidade percebida
		Outros ativos da marca		

Fonte: Adaptado de De Chernatony et al.(2004), citado por Brito (2010, p. 51).

Nesta dissertação interessa debruçar-mo-nos no modelo de Aaker (1991) que sugere cinco categorias/métricas que contribuem, de forma positiva ou negativa para o valor de uma marca e medem, em ultima instância, o seu valor efetivo.

Figura 7: Brand Equity



Fonte: Adaptado de Aaker (1991, p. 17)

A primeira categoria, a lealdade, é a dimensão central do capital de marca, que engloba a fidelidade e a ligação emocional entre a marca e o consumidor. Reflete a probabilidade de um cliente mudar para outra marca, em caso de se registrar uma alteração, seja em preço ou em recursos do produto, nessa marca. Isto é, se os consumidores são indiferentes à marca e compram segundo as características, preço e conveniência, pouco considerando o nome da marca, provavelmente há pouco *brand equity*. Se, por outro lado, continuam a comprar a marca mesmo existindo concorrentes com características superiores, preço e conveniência, existe valor na própria marca e talvez no seu símbolo e slogans. (Aaker, 1998, p. 40). À medida que aumenta a fidelidade à marca, reduz-se a vulnerabilidade do cliente para possíveis “ataques” da concorrência, estando os clientes imunes a qualquer oferta de outras marcas. Existem, pelo menos cinco potenciais níveis de lealdade, que não aparecem sempre na forma pura, não obstante proporcionam uma percepção de como diferentes formas de lealdade podem impactar no valor da marca, *brand equity*. É a chamada pirâmide da lealdade de Aaker (1991, p. 41).

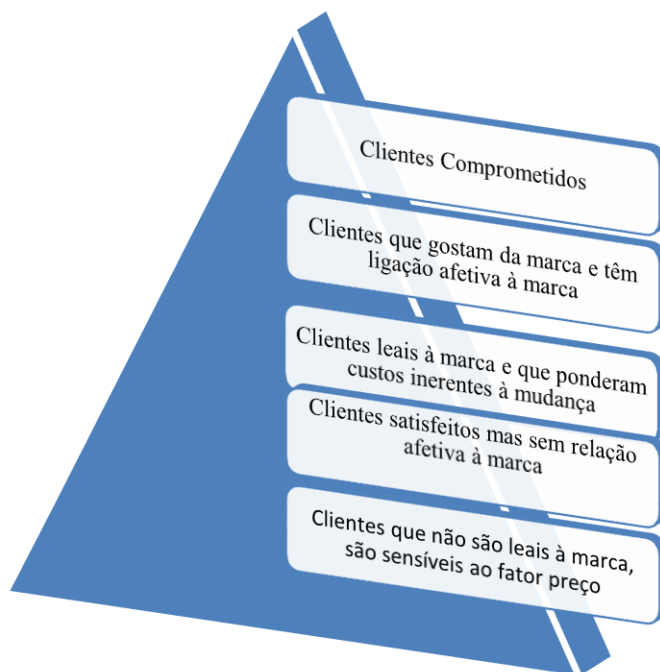
Na base da pirâmide temos os consumidores que não são fiéis à marca. Estes podem oscilar entre diversas marcas na mesma gama de produtos ou serviços, sendo o preço um fator determinante para a sua escolha, e assim sendo, o nome da marca não tem qualquer impacto (Aaker, 1991, pp. 39-40). No nível imediatamente acima temos os consumidores satisfeitos com a marca, que poderão tornar-se consumidores habituais. Não obstante, neste segmento não há ainda uma grande ligação afetiva à marca, o consumidor não vê razão para mudar, principalmente se tal envolver muito esforço. Esta inexistência de compromisso pode originar vulnerabilidade por parte deste consumidor a marcas concorrentes que consigam que o consumidor encontre nelas razões válidas para a mudança (Pintor, 2014, pp. 13-14; Aaker, 1991, p. 40).

No terceiro nível encontramos já algum nível de lealdade, se bem que muito dependente das vantagens que tal relação traz ao consumidor. Podemos encontrar aqui os consumidores que são leais à marca, sobretudo devido aos custos inerentes a uma mudança. Isto é, estão presos à marca por sentirem que uma mudança incorreria em custos financeiros, de tempo e/ou de desempenho muito consideráveis (Aaker, 1991, p. 40). Tal pode suceder em áreas como a do desenvolvimento de software, por exemplo, em que o consumidor pode já estar demasiado habituado ao produto e a mudança implique investimento, não só financeiro como de aprendizagem e de adaptação. Neste patamar, as empresas concorrentes têm de oferecer vantagens tais (tanto a nível financeiro como a outros níveis) que os consumidores sintam que estas compensam os custos associados à mudança (Pintor, 2014, p. 14).

No quarto nível, encontram-se os consumidores que gostam verdadeiramente da marca, que têm uma ligação afetiva à mesma. Esse gosto especial pode advir de uma elevada qualidade percebida, mas também por uma série de experiências ou simbologias associadas à marca – até mesmo uma relação de longa duração com a mesma pode resultar no estabelecimento desta ligação (Aaker, 1991, p. 41). Por fim, no quinto nível, topo da pirâmide, estão inseridos os clientes comprometidos com a marca. Estes têm orgulho em privar com a mesma, recomendam-na facilmente a terceiros e podem inclusive ver na marca uma expressão deles mesmos. Aaker (1991, p. 41) acrescenta ainda que para criar e manter uma forte lealdade à marca é fundamental tratar bem o cliente, privar de perto com o mesmo (perceber a sua satisfação, perguntar se algo pode ser melhorado, dar por

vezes um pequeno extra ou bônus, que vulgarmente conhecemos como “aquela atenção especial”), bem como a criação de custos de mudança, de forma a retê-lo ao máximo.

Figura 8: Pirâmide da Lealdade



Fonte: Adaptado de Aaker (1991, p. 40)

No que diz respeito à segunda categoria, a notoriedade, ou o conhecimento/consciência que se tem sobre uma marca, e de acordo com Aaker (1991, p. 61), pode ser definida como a capacidade que um potencial cliente tem de reconhecer ou recordar que uma marca faz parte de uma determinada categoria de produtos, havendo portanto uma ligação inequívoca entre uma determinada categoria de produtos e uma determinada marca. Aplica-se aqui, portanto, o conceito de familiaridade, sendo provável que um cliente opte por comprar uma marca que esteja mais presente no seu espírito do que outra de que mal se lembra. Contudo, e de acordo com Keller (2003) citado por (Brito, 2010, p. 52), para além da familiaridade, a importância da notoriedade também decorre do comprometimento e da substância da marca, isto é da sua saliência.

Kapferer (1998, pp. 69-72), na mesma linha de Aaker (1991) refere que a notoriedade é mais que a capacidade que o potencial comprador tem em reconhecer e recordar uma

marca de uma certa categoria de produtos, pressupondo, desta forma, a existência de uma ligação entre o produto, a própria marca e o consumidor.

Tendo em conta estas premissas, podemos falar em cinco níveis de notoriedade, que Aaker (1991, pp. 61-63) demonstra com recurso a mais uma pirâmide . Na base temos o desconhecimento da marca; seguido do nível mais baixo de notoriedade “*brand recognition*”, que se aplica nos casos em que um cliente refere a marca num contexto em que lhe é referido o nome de outras marcas; o terceiro nível de notoriedade remete para o recordar da marca, sem qualquer intervenção do exterior ou *input*; e por último “*top of mind*” refere-se às marcas que são referidas em primeiro lugar pelos clientes. O autor refere ainda um outro nível, que não coloca nesta ordem piramidal, “*dominant brand*”, que remete para as marcas que são referidas como identificativas de um produto e, assim sendo, os clientes quando lhes é pedido para referirem marcas de um determinado produto apenas referem uma determinada marca. Nestes casos, a marca é o produto e *vice versa*.

A importância da notoriedade passa por entender-se que é condição necessária para inclusão da marca nos conjuntos de consideração para compra; sendo que em decisões de baixo-envolvimento pode ser condição suficiente para a escolha. Influencia também a natureza e a força das associações envolvidas na imagem da marca. A notoriedade pode ser reforçada ao aumentar a exposição do consumidor à marca e ao associar a marca à categoria de produto e a situações de consumo e uso.

A terceira categoria remete para a qualidade percebida, uma verdadeira vantagem competitiva vista por muitas organizações como a estratégia *major* orientada para o cliente. A forma como o consumidor percebe um produto ou um serviço, dotando-o de maior valorização face a outros, da concorrência, permite aumentar tanto a sua qualidade percebida bem como todas as outras métricas que determinam o *brand equity*. Por isso, a qualidade percebida é muitas vezes a origem do posicionamento da marca, isto é, a partir da qualidade percebida que se define o posicionamento da marca, recorrendo a estratégias de marketing que valorizem a imagem da marca junto dos consumidores (Sigfried, 2000, p. 56; Vaz, 2013, p. 63).

Aaker (1991, pp. 85-86) define a qualidade percebida como a percepção do consumidor ou do cliente sobre a qualidade geral de um produto, ou, sobre a superioridade de um

produto ou serviço em relação aos seus objetivos ou fim a que se destina, ou, em relação às alternativas existentes no mercado. A qualidade percebida é a primeira percepção do cliente e difere consoante os seguintes conceitos: qualidade objetiva; qualidade baseada no produto; e a qualidade da sua produção. Não obstante a qualidade percebida não pode ser determinada objetivamente, primeiro porque tal como o conceito indica, estamos a falar de percepção, e em segundo lugar porque remete para aquilo que o cliente julga que é importante para si próprio, e como os clientes como seres humanos que são, têm personalidades, necessidades e preferências diversas, entendemos a razão porque esta métrica do valor de marca é intangível e difícil de mensurar.

As associações que os clientes fazem à marca são outro ativo que lhe confere valor. Para Keller (1998, pp. 93-102), existem três tipos de associações à marca: as características descritivas dos produtos da marca ou atributos que podem ser características técnicas e portanto são intrínsecas ao produto, integrando a sua composição técnica, ou podem ser atributos não relacionados com o produto em si mesmo, que apesar de não influenciarem diretamente o desempenho do produto acabam por afetar o processo de tomada de decisão de compra; os benefícios que o consumidor confere aos produtos, podendo ser de ordem funcional, experimental ou de natureza simbólica; e atitudes que sendo de natureza positiva fornecem uma base para as extensões da própria marca.

De acordo com Aaker (1991, pp. 109-115), as associações à marca são tudo aquilo que pode ser relacionado com a marca ao nível das recordações, isto é podemos dizer que são o conjunto de recordações que os clientes adquirem em relação a uma determinada marca, que podem ter origem em qualquer informação que os clientes obtêm sobre a marca. São exemplos: atributos do produto, área geográfica, categoria do produto, funcionalidade, estilo de vida ou personalidade, concorrência, vantagens para o cliente, entre outras.

Por fim, Aaker (1991) refere que existem outros ativos da marca que lhe podem acrescentar valor como, por exemplo, as patentes e os registos de propriedade. Refere Vaz (2013, p. 64), citando Andrez (2004) que “a necessidade da imagem da marca em transferir a informação de uma forma rápida e completamente percebida pelo consumidor” faz com que as empresas tenham de proteger os seus ativos, havendo portanto a preocupação de os patentear, protegendo-os contra a cópia desleal.

Aaker (1996 b, p. 105) ofereceu novos contributos ao estudo do valor de marca, através do desenvolvimento do modelo do valor de marca com aplicação nos produtos e nos mercados, tendo-o designado de “*Brand Equity Ten*” que salienta que o valor da marca ou o capital da marca está intimamente conetado a cinco categorias (métricas) que agrupam dentro de si dez indicadores de medida. Aaker (1996 b) denominou estes dez indicadores de “the brand equity ten” que estão agrupados da seguinte forma:

Quadro 2: “The brand equity ten”

Loyalty measures

- Price premium
- Satisfaction/Loyalty

Perceived Quality/Leadership Measures

- Perceived Quality
- Leadership

Associations/Differentiation Measures

- Perceived Value
- Brand personality
- Organizational Associations

Awareness Measures

- Brand awareness

Market Behavior Measures

- Market Share
- Price and distribution indices

Fonte: Aaker (1996 b, p. 105)

Neste modelo pretende-se desenvolver medidas credíveis na avaliação e acompanhamento do valor de marca sobre produtos e mercados que complementem as medidas financeiras com medidas de ativos de marca. Como refere Aaker (1996, p. 103) “o desafio para as marcas passa por desenvolver medidas credíveis e sensíveis que fortaleçam a marca e que complementem as medidas financeiras com os ativos de marca”.

Capítulo II. As marcas institucionais: as especificidades do setor público

1. Especificidades da marca institucional

Em capítulo anterior discorremos acerca do conceito de marca. Cumpre-nos agora debruçarmo-nos acerca do construto de marca institucional, marcado por uma relação estreita com a organização e a sua “razão de ser”, em detrimento do produto/serviço.

A marca institucional não é um conceito recente, e existe desde que o ser humano percebeu a necessidade e a importância da diferenciação. Lencastre refere as gravuras primitivas como um dos primeiros exemplos de marca em geral, os braços de família, em pleno século XI, como exemplo concreto da representação da identidade pessoal e familiar e as famosas marcas oriundas da revolução industrial, que embora mercantis, se referiam a determinadas pessoas. No entanto, é em pleno século XX que a marca institucional começa a ser relevada na medida em que a notoriedade associada às famílias é assim transposta progressivamente para as organizações que lideram, e tal permite-lhes diferenciarem-se do restante tecido organizacional (Lencastre, 2007, pp. 34-37).

Há uma percepção crescente de que as marcas institucionais são ferramentas poderosas para os *stakeholders*, sejam eles clientes internos, externos, beneméritos ou com interesses vários na organização, que têm uma miscelânea de objectivos, sejam eles o emprego, o investimento ou o comportamento de compra do consumidor. Não obstante, dizem-nos Balmer e Gray (2003, p. 972) que a maior parte dos académicos que se dedicam a esta temática continuam a tratar marcas corporativas ou institucionais como marcas de produtos, descrevendo-as como “marcas que denotam propriedade”; “imagens”; “símbolos associados a valores-chave”, “meio através do qual se constroi a identidade individual” e “canal que proporciona experiências agradáveis que podem ser consumidas/adquiridas”.

Esta “miopia” pode ser vista em vários textos de marketing e até em literatura específica sobre marcas, pois embora haja um conhecimento generalista de que as marcas institucionais têm uma existência própria e diferenciada das outras, o facto é que ainda existem falhas na abordagem da marca institucional como um tipo de marca que se distingue da marca de produto, em termos de gestão e também no âmbito disciplinar e no

reconhecimento de que as marcas institucionais agregam um maior número de *stakeholders* em comparação com as marcas que têm orientação para o consumo. Desta forma, torna-se urgente redefinir uma abordagem que permita perceber esta realidade, na medida em que a visão tradicional do marketing em relação às marcas pode ser vista como pouco adequada quando aplicada às marcas institucionais (Balmer & Gray, 2003, p. 976).

Quadro 3: Comparação entre marca de produto e marca institucional

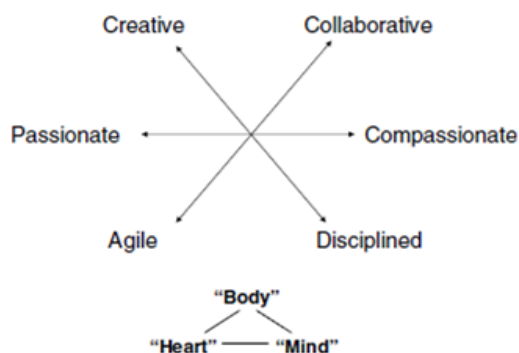
	Marca de produto	Marca Institucional
Responsabilidade da Gestão	Gestor da marca	Gestor/administrador da Organização
Responsabilidade funcional	Marketing	A maior parte/ todos os departamentos
Responsabilidade Geral	Funcionários/ colaboradores do Marketing	Todos os funcionários/colaboradores
Estratégia (rotas disciplinares)	Marketing	Multidisciplinar
“gestação”/construção da marca	Curto-prazo	Médio a longo prazo
Foco relativo aos Stakeholders	Consumidores	Multiplos <i>stakeholders</i>
Valores	Construídos	Naturais (pré-existent)
Canais de comunicação	Mix da comunicação de marketing	Todos os canais de comunicação da organização: Primários: <i>performance</i> dos produtos e serviços; políticas organizacionais, comportamento da alta administração e dos gestores seniores, experiência e discurso do restante <i>staff</i> Secundários: marketing e outras formas de comunicação controlada (RP) Terciários: “word of mouth”
Dimensões que requerem alinhamento	Valores da marca Performance do produto Comunicação Experiência/imagem e Reputação Compromisso com o cliente/consumidor Ambiente/contexto (político, económico, ético, social e tecnológico)	Valores da marca Identidade (valores e atributos da organização/sub culturas) Estratégia Organizacional Visão Comunicação Experiência/imagem e reputação Compromisso com todos os Stakeholders (internos e externos) Ambiente/contexto (político, económico, ético, social e tecnológico)

Fonte: Adaptado de Balmer & Gray (2003, p. 978)

Uma outra grande diferença entre marca de produto e marca institucional é a sua personalidade. Embora o conceito de personalidade da marca seja relevante para ambas as marcas (as de produtos e as institucionais), há uma importante distinção que pode ser estabelecida entre estes dois tipos de marcas que afeta o modo como o conceito da personalidade da marca deve ser aplicado. Assim, o cerne desta questão centra-se no facto da marca institucional poder abranger uma gama muito maior de associações em detrimento da marca de produto. Desta forma, a marca institucional invoca não apenas os produtos ou serviços da organização, os seus atributos e benefícios, mas evoca fundamentalmente associações com base em pessoas, colaboradores, e relacionamentos, programas e valores; e credibilidade corporativa/institucional (Keller & Richey, 2006, p. 75)

Consequentemente, as marcas corporativas ou institucionais têm um conjunto de traços de personalidade que são mais amplos e com uma composição diferente da personalidade da marca de produtos. Esta última, é definida pelo que faz e representa, enquanto que uma marca institucional é definida tanto por aquilo que é, como pelo que faz. Além disso, ao contrário da marca de produto, que tipicamente se relaciona com os consumidores, a marca institucional pode ser definida tendo em conta as características de personalidade dos seus colaboradores e demais stakeholders, isto é, da organização como um todo, refletindo os valores e ações dos colaboradores, individual e coletivamente. Assim, Keller e Richey (2006, pp. 75-76) defendem que as instituições bem sucedidas no século XXI têm traços de personalidade tridimensionais agrupados da seguinte forma: “coração”, “espírito” e “corpo”. Estas dimensões refletem três conjuntos distintos de personalidade, características que podem orientar os funcionários na organização e influenciam a forma como a organização será vista por outros.

Figura 9: Traços de personalidade da marca institucional



Fonte: Keller & Richey (2006, p. 76)

O coração da organização é composto por duas características: apaixonado (“passionate”) em relação aos clientes e na competição entre organizações nos mercados, e compassivo (“compassionate”) em relação aos seus funcionários, stakeholders e membros da comunidade em que actua. A mente da empresa é representada pela criatividade (“creative”), característica fundamental para que as organizações atinjam o sucesso, e pela disciplina (“disciplined”), que garanta uma atuação coerente, consistente e disciplinada em toda a organização. Por fim, o corpo da empresa compreende a agilidade (“agile”) para reagir de forma rentável a mudanças no mercado, e uma abordagem colaborativa (“collaborative”) que permite que toda a organização coopere para atingir o sucesso (Keller & Richey, 2006, pp. 76-77).

De acordo com Balmer (2001) as marcas institucionais são compostas por elementos que as distinguem de outras. Assim, este autor criou a expressão (C₂ITE) para designar as cinco características fundamentais deste tipo de marca. Segundo o seu ponto de vista, partilhado por outros académicos deste campo de estudo, as marcas institucionais tendem a ter “raízes culturais fortes”, e constroem a sua diferenciação na mistura de subculturas que existem dentro da organização (cultura organizacional, profissional, nacional e outro tipo de culturas). Por outro lado, a marca institucional é também intrincada, complexa na sua natureza, multidisciplinar e multidimensional, na medida em que tem impacto nos seus inúmeros *stakeholders* e dada a conhecer através de múltiplos canais de comunicação; é tangível (inclui: a qualidade do produto/ serviço, objetivo do negócio, cobertura geográfica, problemas relacionados ao desempenho, as margens de lucro, e inclui também

arquitetura, logotipos, etc.; etérea (inclui elementos como o "estilo de vida " e abrange também associações à marca. E, por fim requiere compromisso de toda a organização, com especial relevo para a alta direção que terá providenciar recursos de natureza financeira e de apoio à comunicação intra e inter organizacional. Uma marca corporativa deve provocar compromisso entre uma variedade de *stakeholders* e *networks* (Balmer & Gray, 2003, p. 977).

Já Ind (1997, pp. 3-11) foca apenas três atributos fundamentais que tornam a marca institucional distinta de outras. Não obstante, acaba por corroborar com Balmer & Gray (2003, p. 977) , quando refere que a marca institucional é complexa e refuta a tangibilidade da marca institucional ao referir que esta é, pelo contrário, intangível, imensurável, sendo composta por elementos que remetem para a história da organização, os seus valores, cultura, visão e estratégia (Ind, 1997, p. 4). Refere ainda que a marca institucional deve ser responsável por natureza, isto é, deve ter compromisso com a sociedade, a tão discutida responsabilidade social.

Hatch e Schultz (2001) falam também de uma trilogia de conceitos para a construção de uma marca institucional bem-sucedida. O método VCI assenta na coesão e coerência de três elementos: Visão (estratégica), Cultura (organizacional) e Imagem, e estando estes elementos desalinhados, ou com um alinhamento inadequado (lacunas), haverá consequências negativas para a marca institucional, bem como para a gestão da marca. Assim, por serem elementos estratégicos para uma eficaz gestão da marca institucional, a visão, a cultura e a imagem devem ser aspetos a monitorizar.

Figura 10: Mecanismos da marca institucional



Fonte: Hatch & Schultz (2001, p. 132)

A importância de uma adequada gestão da marca institucional é explicada pelo facto das organizações estarem constantemente sob pressão devido ao contexto competitivo empresarial onde estão inseridas que apela, assim, para o reconhecimento por parte dos públicos e consequentemente obriga a um grande investimento para fortalecer a imagem corporativa e a reputação, através de uma ação eficaz na área da comunicação.

Estes profissionais vêm-se confrontados com a necessidade de seleccionar os atributos únicos, autênticos, diferenciadores, inimitáveis das organizações, para posteriormente os projetarem para o mundo exterior da organização, mas também para os “corações” e cérebros dos seus próprios funcionários/colaboradores (Hatch & Schultz, 2004, p. 1). Para tal, é necessário compreender a identidade de cada organização, de forma a que não se verifiquem lacunas ou alinhamentos inadequados.

2. O papel da identidade organizacional na construção da marca institucional

A ideia de que as organizações são detentoras de identidade é problemática para alguns autores que defendem que a identidade é uma conceção individual que se aplica estritamente aos humanos. Para estes, a considerar a sua aplicabilidade às organizações, estaríamos a antropomorfizá-las o que poderia ser arriscado na medida em que a importação de características humanas para as organizações pode ser “conceptualmente imperfeito e empiricamente falso” (Hatch & Schultz, 2004, p. 6; Cornelissen & Harris, 2001, citados por Spínola; 2012, p. 33; Balmer, 2001, p. 252).

A gestão da identidade de uma determinada organização é tanto mais complexa quanto maior for a sua abrangência e a sua diversidade, sendo que assume particular importância para a organização em momentos chave que pressupõem mudança e exigem, simultaneamente, perseverança e continuidade no tempo (Hatch & Schultz, 2004, pp. 1-3; Albert & Whetten, 2004, p. 98).

Segundo Irrman (2002, p. 11), o conceito de identidade organizacional refere-se especificamente às conceptualizações e categorizações definidas pelos membros da organização na resposta à questão “Quem somos nós” como organização. Para Hatch e Schultz (2002) a identidade organizacional assegura a base cognitiva e emocional sobre a qual os funcionários constroem a sua relação com a organização (Vella & Melewar, 2008, p. 13).

Estas perspetivas são validadas pelo contributo pioneiro de Albert & Whetten (2004), que em 1985 estenderam a pesquisa da identidade (individual) para o nível organizacional, criando a primeira definição de identidade organizacional.

Estes autores consideram, portanto, que a identidade organizacional é uma questão auto-reflexiva, que surge, no interior da instituição, do entendimento ou perceção dos seus membros, relativamente às características consideradas como fundamentais (centrais), que definem a organização de modo único (distintivas), ao longo do tempo (duradouras). Isto é, a identidade de uma organização é o que é percebido pelos seus membros como essencial para esta; é o que a torna distinta de outras (pelo menos na perspetivas dos seus funcionários); e é o que é percebido pelos seus membros como a característica que mantém e desenvolve a ligação entre o presente e o passado da organização (e

presumivelmente o seu futuro), a sua continuidade no tempo, sem perda de identidade (Albert & Whetten, 2004, p. 90; Ruão, 2001, p. 4; Puusa & Tolvanen, 2006, p. 30).

Quando Albert & Whetten (2004) se referem às características centrais de uma organização remetem para uma reflexão acerca do que deve ser considerado essencial de forma a poder funcionar como uma afirmação de identidade. As características centrais de cada organização podem diferir consoante o propósito da interrogação “Who are We?”. Como referem os autores:

“Assim como um indivíduo pode fornecer as suas impressões digitais, nome, endereço ou número da segurança social, como formas de identificação para diferentes fins e ocasiões, também uma organização se pode focar em diferentes características, que lhe são centrais, para se identificar, dependendo dessa escolha da natureza e fins para que essa identificação é necessária” (Albert & Whetten, 2004, p. 91).

Por características distintivas entendemos tudo aquilo que remete para a singularidade de uma organização, o que a distingue das outras organizações. Os autores de “Organizational Identity” sublinham a importância da identidade como classificação que identifica, levando-nos aos conceitos de identidade privada e identidade pública nas organizações que pressupõem que existem várias identidades que formam “A” identidade.

Albert & Whetten (2004, p. 94) acrescentam ainda duas preposições que ajudam no entendimento destes conceitos: quanto maior for a discrepância entre a forma como a organização se vê a si própria (identidade privada) e a forma como os outros a vêem (identidade pública), mais debilitada ela estará. A identidade pública é tipicamente mais positiva e mais sólida do que a percebida internamente.

Os autores defendem que a maior parte das organizações são híbridas no que respeita à sua identidade, apresentando mais do que uma categoria na formação da sua identidade e distinguem dois tipos de identidade: a ideográfica (diferentes grupos da organização mantêm múltiplas identidades – maior especialização) e a holográfica (múltiplas identidades são compartilhadas por todos na organização – maior consenso) (Albert & Whetten, 2004, pp. 94-97).

Por fim, a continuidade no tempo de uma determinada organização é preditora direta da sua existência e da sua manutenção no tempo como detentora de um determinado papel (identidade) que poderá alterar-se tendo em conta diferentes momentos vivenciados pela organização: formação da organização, perda de um elemento fundamental (fundador), percepção plena da sua razão de existir, rápida ascensão, mudança no *status* coletivo (fusão, aquisição de novas firmas, tomada de controle hostil) e redução ou economia de meios (Albert & Whetten, 2004, pp. 98-99).

O conceito de identidade organizacional está visivelmente marcado por esta abordagem de Albert e Whetten, que podemos caracterizar como a dominante. Porém, outros autores vieram acrescentar valor ao debate, acrescentando umas vezes valor conceptual, mas na mesma ordem de ideias dos pioneiros, outras vezes, menos frequentes, fazendo uma cisão com o conceito CED¹ (*central, enduring and distinctive*).

É o caso de He e Brown (2013, p. 5), que criticam o modelo dominante argumentando que os seus autores descuraram a definição de indicadores concretos que permitam chegar ao entendimento do que se entende por central, distintivo ou duradouro o que fez com que a definição fosse perdendo consistência ao longo dos anos. A obra de Whetten (2006, p. 220), vem demonstrar precisamente esta evidência, na medida em que refere explicitamente que o conceito de identidade organizacional está envolvido num processo de crise de identidade, muito por causa da ausência de uma definição clara do conceito e dos conceitos associados.

Gioia, Schultz, e Corley, (2000, p. 63) representam outros desses casos, ao defenderem que devido às inter-relações recíprocas entre identidade e imagem, a identidade organizacional, ao invés de ser duradoura, é efetivamente um conceito relativamente fluido e dinâmico. Esta característica dinâmica no conceito de identidade confere à organização poder adaptativo em situações de mudança.

No mesmo seguimento, Hatch e Schultz (2002), na sua obra “*The dynamics of organizational identity*” tratam a identidade como um processo dinâmico. É aqui

¹ O conceito CED, “*Central, Enduring, and Distinctive meaning*”, refere-se à caracterização da identidade organizacional formulada por Albert e Whetten em 1985 e mais tarde “revisitada” por Whetten, em 2006. Onde este termo é explicitamente aplicado. No artigo científico publicado no “Jornal of Management Inquiry”, em 2006, Whetten propõe-se a reforçar o conceito de identidade organizacional para que se possa distinguir facilmente de conceitos relacionados, como é o caso de cultura organizacional e imagem.

desafiada a definição de identidade de Albert e Whetten como duradoura, estável no tempo, fazendo-se a ligação entre identidade e mudança organizacional, na qual a organização se encontra em constante estado de instabilidade, havendo necessidade de se adaptar aos ambientes externos (cada vez mais voláteis no período pós-moderno).

O trabalho desenvolvido por Hatch e Schultz (2002, p. 991) no âmbito da identidade organizacional não pode ser apenas referenciado como crítico aos pioneiros. O seu contributo é tão mais valioso que permitiu um novo entendimento da identidade como conjunto de processos dinâmicos e inter-relacionados (*expressing, impressing, mirroring e reflecting*) através do qual a cultura organizacional e as imagens influenciam a identidade organizacional, e vice-versa. Esta identidade dinâmica acaba por desencadear estabilidade para a organização e para os seus membros e/ou públicos. Assim, para estes e outros autores (Vella & Melewar, 2008, p. 15) a identidade organizacional é o produto reflexivo do processo dinâmico da cultura² organizacional, sendo esta (cultura) que providencia o material simbólico com o qual as imagens serão construídas e comunicadas. Ao correlacionar cultura, identidade e imagem, as duas autoras defendem que a experiência de trabalho dos membros da organização e a visão da capacidade de liderança dos níveis estratégicos da organização são elementos chave para entender a identidade de uma organização. Desta forma, a identidade não pode ser definida como uma agregação de perceções sobre uma determinada organização que “hiberna nas cabeças das pessoas”, mas antes, como um conjunto de processos dinâmicos pelos quais um “self” organizacional é socialmente construído a partir do intercâmbio entre as definições internas e externas da organização, oferecidas por todos os públicos que se envolvem na organização.

Tanto para Albert e Whetten (2004, p. 94) como para Hatch e Schultz (2002, p. 1005) a existência na organização de identidade pública e privada é uma realidade, sendo a primeira relativa à forma como a organização se apresenta aos outros e a segunda relativa à perceção que os seus membros têm de si próprios. Para Albert e Whetten quanto maior for a discrepância entre a identidade privada e a pública, maiores dificuldades terá a

²Hatch e Schultz (2002, p. 996), relativamente ao entendimento que têm acerca do conceito de cultura neste artigo referem o seguinte: “para os fins deste artigo, pode-se definir cultura organizacional como o conhecimento organizacional tácito (por exemplo: suposições, crenças e valores) que contextualizam esforços para a criação de sentido, incluindo a autodefinição interna”.

organização para sobreviver. Seguindo este princípio, Hatch e Schultz afirmam, por sua vez, que quando as dinâmicas da identidade organizacional estão equilibradas, através da influência da cultura e imagem, o resultado manifesta-se numa identidade organizacional saudável que resulta do processo que integra os interesses e atividades de todos os grupos das partes interessadas. No entanto, quando ocorre uma disrupção no processo dinâmico e a imagem e a cultura se desassociam, a organização fica vulnerável podendo enveredar por dois processos disfuncionais: narcisismo (a organização perde o apoio das partes interessadas externas e fecha-se em si) ou híper-adaptação (a organização substitui o seu património cultural por uma exagerada adaptação às necessidades do mercado (Hatch & Schultz, 2002, pp. 1005-1011).

Um outro contributo estruturante para o estudo da identidade é oriundo de Vella e Melewar (2008, pp. 14-30). Estes autores desenvolveram a relação entre identidade e cultura e, neste sentido, propõem um quadro conceptual que explica a formação, maturação e disseminação da identidade através do entendimento da identidade como um conceito singular e através de uma análise consubstanciada na cultura organizacional. Os dois pontos focais deste modelo, designado IFMD (*identity formation, maturation and dissemination*), são a gestão e os seus programas de gestão de identidade corporativa por um lado e, por outro, os membros da organização que interpretam e traduzem os referidos programas em imagens, identidade organizacional e afinidade. Assim, para estes autores, a identidade organizacional é o elemento aglutinador do comportamento organizacional (modo de actuar da organização na sociedade) e da cultura organizacional (que inclui valores missão, estilo comunicacional, atitudes e comportamentos).

Neste seguimento de ideias, Vella e Melewar (2008, p. 6) explicam dois paradigmas da identidade que, acabam por definir de forma distinta o mesmo conceito: a tradição funcionalista e a interpretativa. Os autores da tradição funcionalista descrevem a identidade sob o ponto de vista da gestão, defendendo a identidade como um fenómeno objetivo que pode ser forjado e dirigido (perspetivas defendida no Marketing que remete para a Identidade Corporativa) e o seu estudo privilegia a pesquisa quantitativa e os instrumentos psicométricos. Por sua vez, os autores dos estudos interpretativos defendem que a identidade é um conceito subjetivo, e pressupõe que os funcionários de uma organização não se limitam a reagir às sugestões criadas pelos programas de gestão, antes

são atores na organização produzindo interpretações e agindo em consonância (remete para a identidade organizacional).

Estas duas abordagens acabam por introduzir duas noções distintas para definir um mesmo conceito. Podemos sintetizar da seguinte forma: a identidade corporativa é uma mensagem objetiva que a organização comunica ou pretende comunicar aos seus públicos. Segundo Melewar & Karaosmanoglu (2006, p. 849), a identidade corporativa é composta por sete fatores determinantes: comunicação corporativa (parte da premissa que a empresa está em constante comunicação, podendo esta ser controlada – políticas de comunicação existentes entre a organização e os públicos, ou não controlada); *design* corporativo (sub-construto da identidade corporativa visual – nome, cores, logotipo e arquitetura); cultura corporativa (elementos centrais de uma organização – filosofia, valores, crenças, missão, códigos, princípios, história, fundador, país de origem); comportamento (de todos os elementos da organização); estrutura corporativa; identidade da indústria (setor onde atua); e estratégia corporativa (formada a partir da estratégia de diferenciação e de posicionamento), diz respeito à forma como a empresa compete no mercado (Melewar & Karaosmanoglu, 2006, pp. 850-862).

Por outro lado a identidade organizacional corresponde às percepções e interpretações subjetivas que cada membro da organização faz sobre os aspetos centrais e distintivos da mesma.

Não obstante os seus contornos específicos que apelam à diferenciação, estes conceitos devem estar integrados na medida em que ambos promovem a clarificação de um mesmo conceito: o de identidade nas organizações.

Sobre esta questão, Spínola (2012, pp. 35-36), através da sua análise crítica a diversos autores (Melewar *et al*, 2003; Vella & Melewar, 2008; Hatch & Schultz, 1997) oferece-nos a relação concreta entre um conceito (identidade organizacional) e o outro (identidade corporativa). De facto faz todo o sentido que se o primeiro diz respeito à essência, captada pela forma como os membros de uma organização a vêem e se vêem, e o segundo conceito se refere à praxis, isto é a forma como os gestores, que são igualmente membros, comunicam a missão, valores e estratégia, então, o primeiro conceito abarca o segundo na medida em que são os membros da organização, enformados pela suas

percepções que vão tomar decisões de gestão cujo conteúdo (missão, valores, estratégia) é caracter central e distintivo da organização.

Outros autores advogam uma abordagem integracionista dos dois conceitos. Cornelissen, Haslam, & Balmer (2007, p. 2), Hatch e Schultz (2002, p. 1014); Whetten (2006, p. 219) defendem a necessidade premente de cruzar estes contributos, que emergiram na literatura de forma independente, de forma a poder chegar-se a um entendimento interdisciplinar capaz de fortalecer (*“strengthening”*) a conceptualização de Identidade. Soenen e Moingeon (2002) afirmam também que cada vez mais gestores e investigadores apelam para que estes dois conceitos sejam integrados (Soares, 2012, p. 150).

O cruzamento entre a identidade organizacional e a identidade das marcas de uma organização (ou empresa) é inevitável na medida em que acreditamos que as características centrais, distintas e duradouras (ou relativamente duradouras) (Hatch & Schultz, 2004) de uma organização certamente influenciarão todos os seus ativos, seja eles colaboradores, produtos ou serviços. Aaker (1996), in Vaz (2013, p. 33) corrobora esta análise na medida em que afirma que os valores, missão e identidade da marca devem ir ao encontro dos valores ideológicos e éticos da organização, proporcionando uniformidade entre marca e empresa. Kapferer (1998, pp. 73-83) acrescenta ainda que considera de extrema importância que todos os elementos que constituem a marca espelhem o código genético da própria empresa, permitindo a identificação de um único emissor: a organização. Assim, este autor identifica três elementos fulcrais para a identidade da marca e para a sua comunicação: a unicidade; a singularidade e a permanência.

Estes três elementos de Kapferer (1998) remetem ou encontram alguma similaridade nos três conceitos que caracterizam a identidade organizacional de Albert e Whetten. Ora vejamos: quando Albert & Whetten (2004) se referem às características centrais de uma organização remetem para uma reflexão acerca do que deve ser considerado essencial de forma a poder funcionar como uma afirmação de identidade. Ora, no contexto da identidade das marcas, Kapferer (1998) avança com o conceito de unicidade como significado de partilha de valores, na medida em que toda a organização deve contribuir para a partilha dos mesmos valores, como questão central da identidade da marca. No que diz respeito ao segundo elemento caracterizador da identidade organizacional, a dupla de

autores, anteriormente referida, entende que são as características distintivas, entendidas como tudo aquilo que remete para a singularidade de uma organização, o que a distingue das outras organizações, que contribuem para a sua definição. No plano das marcas, Kapferer (1998) refere exatamente o mesmo critério para definir a identidade das marcas, referindo que é esta característica que lhe permite diferenciar-se da concorrência, tornando-se única e ímpar no mercado. Por fim, todos os autores em ambos os planos, o da identidade organizacional e o da identidade da marca, falam da continuidade no tempo ou na permanência para designar que tanto a organização como a marca necessitam de se manter vivas no tempo para existirem de facto para os clientes.

Widermann (2009) sistematiza esta relação entre identidade organizacional e identidade da marca referindo que para se diferenciarem no mercado, as empresas necessitam de um rótulo confiável que esteja em sintonia com a sua identidade global - algo que também se aplica aos seus produtos. Assim, as estratégias de uma empresa para tornar as suas marcas públicas devem consentir com a individualidade da empresa, a qual, por seu lado, deve transmitir os seus valores de forma adequada, e assim difundir a marca. De facto, a identidade comercial deve obedecer à identidade da organização, e não o contrário. Por exemplo, um bom design pode encobrir a falta de substância e de identidade, mas não pode substituí-las. Nada é mais dececionante que as expectativas não realizadas - isso aplica-se tanto nas relações pessoais como também nas relações com as marcas, serviços e empresas. Se as expectativas geradas por uma empresa são levadas a sério pelo público, as marcas podem aproveitar a oportunidade e agir estrategicamente, respeitando a sua identidade, de forma a desenvolverem as inúmeras possibilidades que se lhes oferecem. Nada é mais confiável do que uma promessa cumprida.

O desafio que se coloca na conexão destes dois construtos, marca institucional e identidade organizacional, passa por aceitar que ambos acabam por se enriquecer num só conceito: o de comunicação organizacional. A marca institucional é um meio comunicacional da Identidade Organizacional, entendida como um conjunto de atributos, centrais, distintivos e relativamente duradouros (sendo perceptível a preocupação pela manutenção do equilíbrio entre a procura da continuidade e durabilidade, como forma de preservar a estabilidade necessária ao seu bom funcionamento interno e melhor fidelização externa. E, a necessidade premente de evoluir e provocar a mudança como

forma de renovar processo e conteúdos obsoletos) “de uma instituição, que emergem dos vestígios de uma herança histórica, como mitos e tradições; de uma cultura partilhada, suas crenças e valores; dos traços de personalidade, expressos na filosofia, missão e visão de negócio; de um nome distintivo, símbolos visuais e outras formas de comunicação; mas que surgem igualmente dos padrões de comportamento organizacional (...)”. (Ruão, 2001, pp. 7-8; Ruão, 2008, p. 93).

Balmer (2001, p. 281) oferece-nos a seguinte explicação da relação destes conceitos: a marca institucional envolve a decisão consciente da gestão para dar a conhecer os atributos da identidade da organização sob a forma de uma proposição da marca claramente definida (“(1) C = Communicate. (2) D = Differentiate. (3) E = Enhance”). Assim os esforços organizacionais passam por comunicar, diferenciar e valorizar a marca relativamente aos *stakeholders*. Para tal, afirma este autor é necessário que se verifique um compromisso social total por parte de toda a organização, a todos os níveis de decisão, na medida em que quando a organização toma a decisão de estabelecer a sua marca institucional, esta tem de alicerçar-se na identidade organizacional, pois irá comunicar tanto para os públicos internos como externos, transmitindo a razão de ser da organização.

3. O Marketing e as marcas institucionais de organismos públicos com ligação ao terceiro setor

Em Portugal os estudos sobre as marcas institucionais são exíguos e muito vocacionados para as marcas de organizações que visam o lucro. Como tal, e tendo em consideração que estamos perante um estudo exploratório, foi desafiante redigir este subcapítulo, tendo havido necessidade de recorrer a bibliografia não nacional. Neste contexto, será importante ressaltar a vastidão de conhecimento oferecido por académicos brasileiros, que têm estudado o tema com alguma profundidade.

O facto de nos debruçarmos sobre as marcas institucionais do setor público veio tornar esta investigação ainda mais desafiante, na medida em que o estudo deste tipo de marcas ainda não tem muita saliência no mundo académico nacional e internacional. Começam a abundar reflexões dirigidas ao marketing para o serviço público, mas raras são aquelas

que incidem no valor da marca desses organismos. O mesmo se aplica ao estudo das marcas institucionais do terceiro setor.

Considerámos essencial, na medida em que o nosso estudo de caso se centra numa instituição “híbrida”, oriunda do setor público, mas com ligação intrínseca ao terceiro setor, da economia social, explicar a ligação do marketing e a sua aplicação a ambos os setores: ao governamental ou setor público e ao terceiro setor, as organizações com fins sociais, essencialmente não lucrativas.

Tradicionalmente, como já constatámos, o conceito de marketing aparece associado à área comercial, ou seja à gestão da relação de troca entre a empresa e os seus clientes, não obstante, vem sendo cada vez mais aplicado a realidades distintas da empresa, num *continuum* que pode ir desde uma abordagem micro, por exemplo o marketing pessoal, até a uma abordagem macro, o marketing das nações, passando pelo marketing comum aplicado às organizações, tenham elas fins lucrativos ou não, pertençam elas ao setor público ou ao privado (Lencastre, 2007, p. 29).

Kotler e Lee (2007) afirmam veemente que o marketing é a melhor plataforma para os organismos públicos descortinarem o que os cidadãos necessitam, quais as suas prioridades e necessidades. No setor público, o “mantra” do marketing é a valorização do cidadão e a sua satisfação, é o cidadão que se encontra no centro de gravidade destas instituições (enquanto no setor privado é valorização do cliente e a sua satisfação). Muitas vezes, a sociedade faz uma interpretação errónea relativamente ao facto das agências públicas quererem utilizar o marketing para valorizar o seu serviço, e tal acontece porque o marketing continua a representar “publicidade” e necessidade de, “vendas”. No entanto, existe uma forte aposta, transversal em vários países do mundo ocidental, que tem vindo a elevar o marketing como uma abordagem para melhorar performances no serviço público, indo ao encontro do cidadão e tentando dar resposta às suas expectativas. Ao contrário do que se possa pensar, trata-se de uma abordagem disciplinada, com regras, que requer planeamento, com necessidade de análise situacional, definição de objetivos, segmentação de mercado, posicionamento da marca institucional, escolha de ferramentas de marketing que melhor se adequam a esta realidade; e definição de plano de avaliação, orçamento e implementação.

Já Froemming (2009, pp. 18-19) oferece-nos uma perspectiva da necessidade dos serviços públicos irem ao encontro das necessidades dos seus clientes, com os quais deverão manter uma boa relação, e do papel do marketing nesta conjuntura. Do ponto de vista desta autora, muitas das organizações do Estado foram criadas para fornecer um serviço público, como transporte, proteção, assistência, serviços de saúde e educação, e embora muitas vezes forneçam o serviço como um monopólio, há geralmente organizações substitutas a que os consumidores poderão recorrer se a qualidade do serviço público for fraco. Os organismos públicos que não preenchem satisfatoriamente as necessidades de seus clientes estão sujeitos a críticas por parte dos *stakeholders* e da comunidade, em geral, assim como podem colocar em causa a sua existência, na medida em que a sociedade não lhes confere utilidade.

Nesta conjuntura, a forma como a organização comunica torna-se elemento central para o seu sucesso, sendo essencial a criação e a manutenção de identidade e imagem institucional forte e positiva, como diferencial de mercado (Kunsch, 2003, p. 145). Nesse sentido, esta vertente da comunicação organizacional, desenvolvida normalmente pelas relações públicas, deverá trabalhar mais a criação de valor nos clientes. A marca e a imagem institucionais são, enfim, ferramentas do profissional de relações públicas a serem incorporadas no composto de comunicação do *mix* de marketing

Os benefícios de uma orientação para o marketing nos serviços públicos são inquestionáveis (Kotler, 1978, pp. 343-344). De acordo com a sua visão, uma orientação para o marketing potencia um serviço público preocupado com a qualidade dos serviços que presta. Se pensarmos que uma das principais características do conceito moderno de marketing é a preocupação com as necessidades e desejos dos grupos que estão a ser servidos por uma organização, percebemos que as organizações, através do marketing, necessitam de formar sistemas para sentir, servir e satisfazer aos vários públicos, de forma a que sejam construídas atitudes favoráveis para com a organização. Um outro benefício da aplicação do marketing nas organizações relaciona-se com a capacidade da organização em realizar, de forma eficiente, as diversas metas organizacionais a que se propõe; bem como um apoio contínuo dos seus *stakeholders*. Por fim, a possibilidade de avaliação do impacto do marketing na organização, isto é, a aferição da visibilidade das suas atividades, tornando-se explícitas em vez de permanecerem implícitas e mais, se

forem colocadas sob uma responsabilidade e controlo centralizados, será mais fácil realizar a auditoria dessas atividades e avaliar os seus gastos e seu grau de satisfação.

No âmbito das organizações públicas, a comunicação de marketing, enquanto “comunicação pública” (que ocorre entre as instituições públicas e a sociedade) pode, ainda, criar maneiras de “fortalecer as relações com os cidadãos e estimular a sua participação para aumentar a confiança pública no governo, melhorar a qualidade da democracia e a capacidade cívica da população” (Novelli, 2006, p. 85). Este entendimento leva-nos uma vez mais à recriação de um *marketing mix* onde o processo comunicativo e de criação de valor se centra na informação, na conduta do consumidor/cidadão e no feedback social que daí resulta

Tal como nas empresas privadas, também no setor público, a comunicação com os seus públicos, os cidadãos, é necessária para a sua manutenção. “As organizações têm de comunicar entre si e com a sociedade. É a comunicação que ocorre dentro e fora da organização que determina sua existência e a direção do seu movimento” (Kunsch, 2003, p. 52), bem como a agregação de valor à sua marca institucional, tendo por base a satisfação das necessidades e expectativas dos cidadãos.

Para Mazione (2006) in Leão e Stacheski (2009, p. 8), a razão básica do interesse de uma organização, que não visa o lucro, pelos princípios do marketing passa pela constatação de que estes permitem que ela se torne mais eficaz na obtenção de seus objetivos. Assim, defendem as autoras, os chamados 4 P’s do marketing (Produto, Preço, Promoção e Praça) são os pontos – chave na elaboração de um planeamento estratégico para a organização não lucrativa atingir os seus propósitos.

Neste contexto, e segundo Menegheti (2003), citado por Leão e Stacheski (2009, p. 8) , o primeiro P (produto) passaria a ser o S de serviços; o segundo P (preço) se tornaria o C de custo, já que é necessário atribuir um valor ou um custo aos serviços, mesmo que seja prestada de forma gratuita à comunidade. O terceiro P (promoção) corresponde ao C de comunicação, que engloba estratégias de sistematização de dados, relações públicas, assessoria de imprensa e publicidade e outras ferramentas de comunicação. E, por fim, o quarto P (praça), por sua vez, passa a ser o contexto social, que pode ser entendido como o espaço para a mobilização e transformação social. Portanto, a partir da identificação

destes P's do marketing na organização, é possível fazer um planeamento eficaz de forma a que as organizações possam atingir os seus objetivos.

De acordo com Walsh (1994, p. 64), o marketing estratégico tem sido objeto de desenvolvimento para dar resposta às necessidades do setor público, que cada vez mais é pressionado no sentido de competir dentro do próprio setor, bem como com as organizações do setor privado, atuando segundo as regras dos mercados. O desenvolvimento destas abordagens baseadas no mercado tem colocado as organizações públicas numa posição comparável às organizações privadas, contra quem eles às vezes têm de competir. E assim, também o setor público deverá utilizar as ferramentas que o privado sempre utilizou, de forma a ganhar vantagem competitiva. Desta forma, a marca institucional e a sua gestão são elementos chave a desenvolver e potenciar com o intuito de poderem ganhar a referida competitividade na sociedade/mercado.

No que respeita às organizações do terceiro setor, ou com ligações a este setor, o marketing tem também um papel a desempenhar, nomeadamente, na utilização dos recursos que tem ao seu alcance (*mix* de ferramentas comunicacionais ou *marketing mix*) como forma de incrementar a imagem social dessas organizações, através da melhoria da visibilidade destas no contexto comunitário e maior eficiência na gestão de recursos. Estas organizações, pela missão que prosseguem, tendem a deparar-se com muitos desafios e problemas, situação que poderia ser atenuada através da gestão estratégica baseada nas ferramentas do marketing. Dessa forma, seriam reforçadas as parcerias e incentivos por parte dos órgãos governamentais, mediante a divulgação das ações promovidas em prol dos objetivos destes grupos organizados.

Sina e Souza (1999), in Kuzma *et al.* (2015, p. 238) referem que o Marketing direcionado para a divulgação do Terceiro Setor pode utilizar técnicas e ferramentas do marketing tradicional, com o objetivo de promover a adoção de comportamentos que objetivem o desenvolvimento e o bem-estar de um público específico, ou de toda a sociedade. Presume-se a formação de gestão estratégica no processo de mudança social, a partir da incorporação de novos comportamentos, atitudes e práticas, tanto individuais quanto coletivos, orientadas por premissas dentro de padrões éticos, fundamentadas nos direitos humanos e na equidade social.

Mas terão estas organizações especificidades que lhes permitam um tratamento diferenciado no campo do marketing e das marcas? De facto, o terceiro setor goza de um estatuto especial, que nem sempre lhe é favorável, ou seja; nem sempre lhe permite atingir os objetivos a que se propõe. O exato entendimento do conceito “terceiro setor”, tão difícil de conseguir na medida em que difere consoante a realidade social de cada país, torna-se essencial para perceber a validade da ação do marketing nesta área.

Para Quintão (2004, p. 2), o terceiro setor em Portugal pode definir-se como o aglomerado de organizações, distintas entre si, com objetivos diversificados, e que representam atividades de produção, distribuição de bens e oferta de serviços distintos dos outros dois setores, o estado ou setor público e as empresas privadas ou organizações com fins lucrativos,

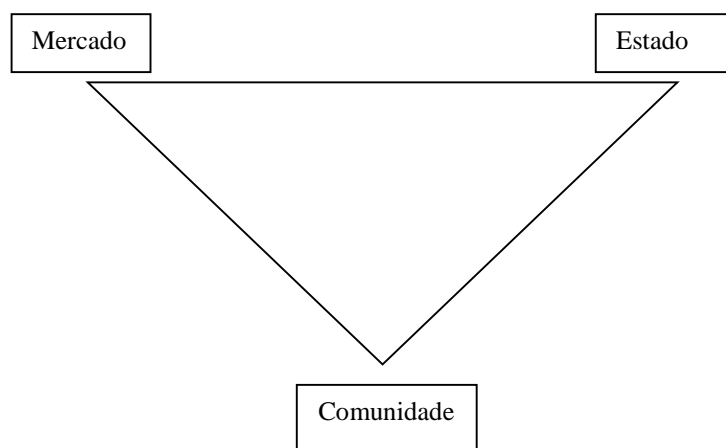
Já Vilu Salvatore (2004, p. 27) evidencia outra abordagem, designando a origem do terceiro setor. Assim, entende que este setor brota da sociedade civil, da iniciativa da comunidade, dos cidadãos, que têm como propósito a prestação de serviços públicos, seja na da área da saúde, na educação, na cultura, nos direitos humanos, na habitação, na proteção do ambiente, no desenvolvimento local, ou no desenvolvimento pessoal.

Outros definem este conceito tendo por base a missão da organização. É o exemplo de Hudson (1999, p. XI) que refere que este setor é composto por organizações cujos objetivos principais são sociais, em vez de económicos, englobando instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais, e outras organizações voluntárias.

Salamon e Anheier (1997, p. 9) definem o terceiro setor como “o conjunto de instituições que partilham cinco características: (1) organizadas; (2) privadas; (3) não lucrativas; (4) autogeridas; (5) de natureza voluntária”. Assim, segundo estes autores, para pertencerem ao terceiro setor, as organizações devem ter alguma forma de institucionalização; devem ser privadas, não tendo qualquer relação institucional (tutela) ao Estado; sem distribuição de lucros, devendo os excedentes financeiros ser revertidos na própria organização ou distribuídos na forma de salários aos profissionais da entidade; autónomas (com autogestão), não sendo controladas por entidades externas; voluntárias, com participação de voluntários tanto na gestão quanto nas atividades desenvolvidas.

Para Evers (1995, p. 159) o terceiro setor pode definir-se graficamente, sendo o espaço vazio que é delimitado pelos três vértices de um triângulo que representam o Estado, o mercado e a comunidade. Assim, o terceiro setor surge como uma dimensão do espaço público nas sociedades civis, isto é, deve ser visto mais como uma área intermédia, caracterizada pela associação não coerciva, pela representação de interesses políticos e sociais, pela solidariedade, interajuda e autoajuda, e não propriamente como um setor definido de forma clara com delimitações formais estabelecidas.

Figura 11: O triângulo de Evers



Fonte: Evers (1995), adaptado de Almeida (2011, p. 95)

Numa análise generalista, podemos dizer que apesar de haver alguns pontos em comum, estas cinco definições apresentadas são distintas e centram-se em abordagens diferentes na caracterização do terceiro setor. Quintão (2004) insiste na dicotomia entre Estado, setor lucrativo e terceiro setor, que vai ao encontro da caracterização feita por Salamon e Anheier (1997), na medida em que estes últimos relevam o facto das organizações do terceiro setor terem de ser privadas e não lucrativas. Salvatore (2004), por sua vez incide na origem do setor, reforçando a importância da iniciativa comunitária, bem como Hudson (1999) que invoca os objetivos de cariz social e comunitário destas organizações para as definir. Evers (1995) opta por realçar a natureza híbrida do terceiro setor,

colocando em causa uma definição precisa na medida em que afirma que este setor se situa entre três grandes balizas: o Estado, o mercado e a comunidade.

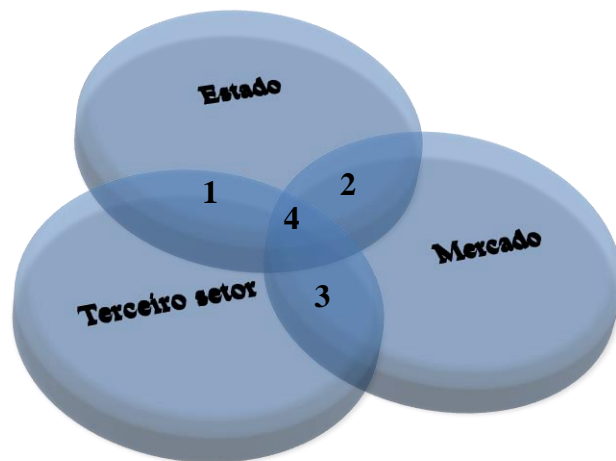
De todas as definições aqui apresentadas, a defendida por Salamon e Anheier (1997) é a que estabelece de forma mais pungente as fronteiras entre organizações, isto é; ao caracterizar as organizações do terceiro setor através de categorias específicas, não deixa qualquer espaço para aquelas instituições que podem não se enquadrar totalmente neste “pentágono”, que são, portanto, híbridas.

Esta nossa constatação, já defendida por Evers (1995), é corroborada por Moura e Fernandes (2009, p. 8), quando referem que as diversas tentativas de delimitação e caracterização do terceiro setor não conseguem abranger a diversidade existente de organizações, referindo que uma das razões reside no fato de se querer separar os setores com fronteiras exatas, quando na verdade o que se observa é que isso não é possível, na medida em que eles se interpenetram.

Evers (1995, p. 159), como referimos anteriormente, acaba por consolidar, através do seu triângulo, a natureza híbrida de algumas organizações do terceiro setor, na medida em que define o terceiro setor como uma área intermédia e não um setor com definições claras de “não Estado”, não Mercado” e “não comunidade”. Para este autor, as organizações do terceiro setor devem ser entendidas como organizações polivalentes, cujo papel social e político pode ser tão importante como o seu papel económico; elas são também vistas como “híbridas, contendo em si recursos e racionais de atuação de diferentes setores”.

Este pensamento é igualmente defendido por Fisher (2002, p. 32) que acredita que a configuração em três setores possui interseções que enquadram organizações com características de mais de um setor. O denominado “modelo tri-setorial” contém assim a presença de organizações híbridas, que manifestamente demonstram características de mais de um setor, e que podem ser consideradas organizações “plenas”, na medida em que conseguem ultrapassar as debilidades específicas de cada setor e, simultaneamente, “potencializam as características alavancadoras das instituições em interação”.

Figura 12: Modelo tri-setorial



Fonte: adaptado de Moura e Fernandes (2009, p. 9)

As interseções são representadas pelas organizações que possuem características de mais de um setor. Na área um (1) estão representadas as organizações que possuem requisitos do Estado e do Terceiro Setor, como as organizações sociais e os partidos políticos. A área dois (2) é composta pelas organizações que possuem características do Estado e do Mercado como, por exemplo, as fundações privadas, as empresas públicas e sociedade de economia mista. A área três (3) representa as organizações que têm atributos do Mercado e do Terceiro Setor como, por exemplo, as cooperativas. Por fim, a área quatro (4) representa as organizações com características dos três setores (Estado, Mercado e Terceiro Setor), as chamadas organizações híbridas (Moura & Fernandes, 2009, p. 9).

A importância desta categorização para este estudo prende-se com o facto da organização objeto de estudo ser, efetivamente, uma instituição híbrida, com tutela formal do Estado, mais propriamente do Ministério da Defesa Nacional, mas com ligações profundas ao terceiro setor, não fosse este instituto um prossecutor da ação social complementar dos militares das Forças Armadas. Não devemos, porém, esquecer, e tal está vertido ao longo desta dissertação, que a génese desta organização remete para o associativismo, para uma clara iniciativa da comunidade. Neste caso concreto, a família militar, uma razão

adicional para a considerarmos híbrida, com nítidas interseções no setor do Estado e na comunidade.

Não esqueçamos, porém, que o intuito desta caracterização do terceiro setor está diretamente relacionada com o redesenho da intervenção do Marketing nesta área sectorial, que já refletimos anteriormente. O que queremos evidenciar é que, pelas suas características ímpares, este tipo de organizações necessita de uma intervenção ajustada à sua realidade e o marketing como ferramenta eficiente de criação de valor junto dos cidadãos, capacitadora e promotora da imagem e marca institucional, bem como da reputação, pode fazer a diferença na aceitação e longevidade destas organizações híbridas. Cada vez mais defendemos que o marketing não é a ciência das empresas comerciais, mas de todas as organizações que pretendem fortalecer a sua imagem junto à comunidade com o intuito de se alcançar legitimidade.

Capítulo III – Metodologia

Qualquer trabalho científico visa, antes de mais, a criação de conhecimento. As vias para o conseguir são tão diversas quanto a criatividade do investigador o permitir, manifestando-se, primeiramente, na escolha e delimitação do tema a tratar, que fizemos primeiramente; seguidamente, na escolha de toda a informação disponível sobre o assunto, que nos permitiu desenhar todo o quadro teórico que serve de base a toda a investigação, finalmente, na definição da estratégia metodológica que irá orientar o desenvolvimento de todo o trabalho, que faremos de seguida.

1. Enquadramento situacional da organização objeto de estudo – O Instituto de Ação Social das Forças Armadas (IASFA)

1.1. O IASFA - Resenha Histórica

O que hoje se conhece do Instituto de Ação Social das Forças Armadas, I.P., teve a sua origem num ato de solidariedade de um dos membros da Casa Real Portuguesa para com os militares, no findar do Séc. XVIII e inícios do Séc. XIX, com a decisão da Princesa Maria Francisca Benedita de fundar o Real Asilo dos Inválidos Militares em 1792 e a sua inauguração em 1827 (Reis, 2008, p. 8). Este equipamento social tinha como missão prestar apoio à população militar e seus familiares, através do desenvolvimento de ações de bem-estar social. Iniciava-se desta forma a ação social militar em Portugal, iniciativa antecedida apenas por quatro países em todos o mundo: Prússia, Rússia, Inglaterra e França.

Após a criação do complexo de Runa, foram criados no início do século XX várias entidades dedicadas à assistência social das Forças Armadas, nomeadamente, a Comissão de Assistência aos Militares Tuberculosos, em 1920, com vista ao tratamento dos militares do ativo, reserva ou reformados que sofressem de tuberculose e pela profilaxia da doença nos militares e seus familiares; Cofre de Previdência dos Oficiais do Exército, em 1925, com a finalidade de providenciar um subsídio pecuniário por morte, o Montepio dos Sargentos de Terra e Mar, no mesmo ano, com a finalidade idêntica à do organismo anterior, a Comissão Administrativa das Casas de Renda Económica do Exército, por

Despacho Ministerial a 13 de Março de 1948 e a Ação Social da Armada (ASA), em 1950, com a finalidade de promover assistência e obras de carácter social destinadas a melhorar as condições de vida dos beneficiários (Despacho N.º 51, de 6 de maio de 1950). Com finalidade idêntica, mas direcionada para os militares do Exército e Aeronáutica, foi criada em 1956 a Obra Social do Exército e da Aeronáutica (OSEA).

Em 1958 surgia o esboço do atual IASFA com a criação dos Serviços Sociais das Forças Armadas (SSFA) pelo Decreto-Lei n.º 42 072, de 31 de Dezembro de 1958, que fundiu todos os organismos referidos anteriormente e permitiu alargar o âmbito de intervenção social nas áreas da previdência, da assistência, (sanitária, materno infantil, escolar, na velhice e invalidez, religiosa e mais tarde médica, cirúrgica), da habitação, dos abastecimentos, do alojamento temporário, do convívio social, do repouso e recreação, da educação e cultural, da caixa económica e de outras atividades afins. A todos os beneficiários estava imputada a obrigatoriedade do pagamento de uma quotização através de desconto nos vencimentos para esta assistência social complementar (Carvalho, 2013, pp. 73-76; IASFA, 2015, pp. 5-6).

Os SSFA tiveram especial intervenção no apoio aos militares que prestaram serviço na Guerra do Ultramar e respetivos agregados familiares. Este período crítico gerou um número crescente de situações de carência que impuseram a necessidade de encontrar respostas adequadas por parte dos serviços sociais de então. Assistiu-se assim, ao nascimento de equipamentos ligados à educação dos filhos dos militares, o Lar Académico, desenvolvimento do parque habitacional para os militares mais carenciados, construção do Centro de Férias para os filhos dos Oficiais e Sargentos e edificação do Centro Social Médico e educativo do Alfeite.

No início dos anos 80 do século XX, desenvolveu-se o conceito de Complexos Sociais, estruturas polivalentes destinadas a apoiar de forma efetiva os beneficiários dos SSFA e garantir a eficácia da sua intervenção. Assim, foram criadas diversas delegações distribuídas pelo território continental e ilhas, nomeadamente, em Braga, Coimbra, Évora, Funchal, Porto e Tomar entre finais da década de 60 e início da década de 80 que descentralizaram o apoio social que era devido aos beneficiários desta organização.

A transformação na ordem política, económica e social nacional trazida pela revolução de Abril de 1974 teve impacto na definição de novas políticas sociais traduzidas na ambição de construção do sistema de segurança social, do serviço nacional de saúde e de uma política global e integrada de ação social. Este novo cenário implicou uma reestruturação dos SSFA e uma alteração dos normativos que regulavam a atribuição das prestações sociais, no sentido da sua progressiva democratização, passando a ter uma estrutura vertical, com representação e ligações aos diversos níveis da organização das Forças Armadas, a fim de aproximar e dinamizar a participação efetiva dos beneficiários nas atividades desenvolvidas e decisões dos SSFA (Carvalho, 2013, p. 78).

Em 1988, foi promulgado o Regulamento de Beneficiários dos SSFA (Decreto-Lei n.º 201/88, de 1 de junho) que veio evidenciar e clarificar que os SSFA se destinavam prioritariamente à prestação de apoios sociais aos elementos permanentemente vinculados à Forças Armadas centrando a sua atenção na determinação da qualidade de beneficiário dos SSFA e na redefinição dos seus critérios de atribuição, limitando a atribuição da qualidade de BT e alargando o âmbito da qualidade de BF (Carvalho, 2013, p. 82).

Em plena década de 90 do século XX, as questões sociais ganham relevo numa ordem política direcionada para o cidadão e para o apoio social. Neste contexto é publicado o Decreto-Lei n.º 284/95, de 30 de Outubro que altera a denominação de Serviços Sociais das Forças Armadas (SSFA), criado pelo Decreto-Lei n.º 42 072, de 31 de Dezembro de 1958, para Instituto de Ação Social das Forças Armadas (IASFA). Com a publicação deste diploma passou a integrar o IASFA os Serviços Sociais das Forças Armadas (SSFA), o Cofre de Previdência das Forças Armadas (CPFA), o Lar de Veteranos Militares e os Complexos Sociais do Alfeite e de Oeiras. Este normativo atribui ainda ao IASFA a natureza de instituição de interesse público, pessoa coletiva de direito público dotada de autonomia administrativa e financeira, cuja atividade está integrada no MDN e é exercida no âmbito dos ramos das Forças Armadas, assegurando aos seus beneficiários prestações no campo da ação social complementar, sendo a sua ação norteadas pelos seguintes princípios: uniformização e generalização, assegurando aos beneficiários iguais prestações, para situações de carência idênticas; adequação das respostas (oportunas e eficazes) às situações de carência diagnosticadas; priorização das respostas às situações

de carência; não-acumulação de prestações do IASFA com outras da mesma natureza e finalidade prosseguidas por outros regimes de proteção social (IASFA, 2015, p. 5)

Após a aplicação do regime jurídico extensivo aos Institutos Públicos, Lei n.º 3/04, de 15 de Janeiro; o IASFA adquire uma nova atribuição - a gestão da Assistência à Doença aos Militares das Forças Armadas (ADM). Em 2005, através da Resolução de Conselho de Ministros n.º 102/2005 de 24 de Junho, dá-se a fusão dos três subsistemas de saúde específicos de cada um dos ramos (Assistência na Doença aos Militares do Exército, Assistência na Doença aos Militares da Armada e Assistência na Doença aos Militares da Força Aérea) e o IASFA é incumbido da sua gestão.

Decorrente das alterações descritas anteriormente, bem como as orientações definidas pelo Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), os objetivos do Programa do XVII Governo no âmbito da modernização administrativa e melhoria dos serviços públicos, e a publicação da Lei orgânica do MDN, aprovada pelo Decreto-Lei n.º 154-A/2009, de 6 de Julho, foi necessário proceder-se ao ajustamento, redimensionamento e reestruturação do IASFA, através do Decreto-Lei n.º 215/2009, de 4 de Setembro, que revogou o Decreto-Lei n.º 284/95, de 30 de Outubro, e da Portaria n.º 1271/2009, de 19 de Outubro.

Em 2012, o Decreto-Lei nº 193 de 23 de Agosto veio alterar a Orgânica do Instituto, numa ótica de racionalização dos recursos públicos e de clara redução da despesa. No âmbito do novo enquadramento legal, o IASFA passa a designar-se por IASFA, I.P., assumindo a natureza de Instituto Público integrado na administração indireta do Estado, dotado de personalidade jurídica, com autonomia administrativa, financeira e património próprio. De acordo com este normativo, o instituto mantém a sua missão de garantia e promoção da ASC dos seus beneficiários, que se concretizava através de Equipamentos sociais; Apoio domiciliário; Comparticipações financeiras; Concessão de empréstimos; Apoio à habitação e de gestão do sistema ADM. Não obstante, verifica-se uma alteração de grande relevo, na medida em que esta nova orgânica do IASFA introduziu uma alteração na composição do seu conselho diretivo, que passa a prever apenas dois elementos, Presidente e vogal, em detrimento dos anteriores três elementos oriundos dos ramos das Forças Armadas.

1.2 O IASFA - Enquadramento Atual

O IASFA, I.P., é um Instituto Público (I.P.) integrado na administração indireta do Estado, com personalidade jurídica, dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio, e está sob a superintendência e tutela do Ministro da Defesa Nacional. Tem por missão garantir e promover a ação social complementar (ASC) dos seus beneficiários e gerir o sistema de assistência na doença aos militares das Forças Armadas (ADM).

Para o nosso estudo interessa-nos, particularmente, caracterizar a ação social complementar (ASC) do IASFA, na medida em que o trabalho de campo realizado apenas tem em consideração os beneficiários da ASC.

A ASC do IASFA, I.P., como verificamos no quadro 4, concretiza-se através dos equipamentos sociais (nas áreas da infância, juventude e pessoas idosas/adultas); do apoio financeiro (empréstimos, comparticipações e subsídios); do apoio à habitação (promoção do arrendamento social e em regime livre); do apoio à saúde (serviços médicos e de enfermagem, entre outros); e da ocupação dos tempos livres (alojamento temporário para turismo e lazer).

Quadro 4: Áreas de intervenção da ASC

Áreas de intervenção	Valências
Educação	Creche
	Jardim-de-infância
	Centro de Recursos
Ação Social	Atendimento / Acompanhamento Social
	Estabelecimento de parcerias na comunidade
Juventude	Residências Universitárias
Pessoas Adultas/Idosas	Estrutura Residencial para Pessoas Idosas
	Centro de Convívio
Apoio Financeiro	Empréstimos
	Comparticipações
	Subsídios
	Extinto CPFA: Subsídio por Morte
Habitação	Apartamentos autónomos
	Arrendamento Livre

Áreas de intervenção	Valências
	Arrendamento Social (Renda Económica)
Saúde	Serviços de Apoio Médico: Centros Médicos/Postos Clínicos
Tempos Livres	Alojamento Temporário para Lazer
	Serviço de Alimentação
Apoio ao Beneficiário	Atendimento Geral

Fonte: IASFA (2015)

Os beneficiários do apoio social do IASFA estão enquadrados na Portaria n.º 1238/2010, de 14 de dezembro - Regulamento dos Beneficiários do IASFA. De acordo com o art.º1, são beneficiários titulares:

- Os militares dos quadros permanentes das Forças Armadas, nas situações de ativo, reserva e reforma;
- O pessoal militarizado das Forças Armadas;
- Os que possuam a qualidade de beneficiário dos Serviços Sociais das Forças Armadas à data da entrada em vigor do Decreto -Lei n.º 284/95, de 30 de Outubro, bem como os que se tenham inscrito como tal ao abrigo do n.º 2 do artigo 4.º do mesmo Decreto -Lei.

Podem ainda ser admitidos como beneficiários titulares, desde que o requeiram:

- a) Os alunos dos estabelecimentos de ensino destinados à formação dos militares dos quadros permanentes;
- b) Os deficientes das Forças Armadas, nos termos do Decreto -Lei n.º 43/76, de 20 de Janeiro;
- c) Os grandes deficientes das Forças Armadas, nos termos do Decreto -Lei n.º 314/90, de 13 de Outubro;
- d) Os deficientes civis das Forças Armadas abrangidos pelo Decreto -Lei n.º 319/84, de 1 de Outubro;
- e) Os grandes deficientes do serviço efetivo normal a que se refere o Decreto -Lei n.º 250/99, de 7 de Julho.

Atualmente, os beneficiários da ASC totalizam cerca de 106 594, representando os beneficiários familiares 60,3% do universo, e 39,7% os beneficiários titulares. Relativamente aos BT, maioritariamente (35,3%) pertencem ao quadro permanente dos três Ramos das Forças Armadas, representando os militarizados, deficientes das Forças Armadas (DFA), civis e “outros”³ um valor residual – 4,4%.

Quadro 5: Beneficiários da ASC

Tipo de beneficiários	%	2015
Titulares	39,7%	42 392
Militares QP	35,3%	37 586
Militarizados	1,7%	1 852
DFA	2,4%	2 582
Civis	0,3%	334
Outros	0%	38
Familiares	60,3%	64 202
Cônjuges	33,8%	35 989
Descendentes	26%	27 723
Outros	0,5%	490
Total		106 594

Fonte: IASFA (2015, pp. 16-17)

De acordo com o seu Plano Estratégico (IASFA, 2015, pp. 59-60), o centro de gravidade estratégico do IASFA são os seus beneficiários e incorpora: os beneficiários titulares e familiares, a resposta social ao beneficiário em função das suas necessidades, a integração das suas respostas sociais com as respostas oferecidas pelo terceiro setor, através de parcerias e protocolos, o Território – cobre todo o território português incluindo ilhas, envolve toda a Sociedade no apoio ao beneficiário e na sua inserção social.

³ A categoria “Outros” representa os BT e BF que ainda se encontram em fase de codificação para inserção na base de beneficiários da Ação Social Complementar do IASFA.

Figura 13: Centro de Gravidade Estratégico do IASFA



Fonte: IASFA (2015, p. 59)

O IASFA aspira a que os beneficiários o reconheçam enquanto entidade promotora de apoio social destinado a fazer face a insuficiências detetadas noutros serviços e sistemas de apoio nacional, assim como pela prestação de apoio diferenciado que se destina a suprir necessidades resultantes essencialmente da condição militar prevista na Lei, e de outros apoios específicos analisados e/ou atribuídos caso a caso (IASFA, 2015, pp. 59-62).

O seu nível de ambição passa por uma liderança estratégica, bem como por uma utilização eficiente dos recursos, centrada no alcance eficaz dos resultados, inovação e melhoria contínua, tendo presente a unidade e comunhão e o espírito de corpo, tão presente na doutrina militar. Desta forma, o IASFA deseja ser reconhecido como uma instituição de referência no seio da família militar e de confiança na área da ação social que garanta o apoio aos seus beneficiários, de uma forma sustentável, com serviços de excelência, com responsabilidade social adequada, segundo critérios de rigor e de qualidade máximos (IASFA, 2015, pp. 59-62).

A identidade organizacional do IASFA pode ser descortinada a partir da interpretação dos valores institucionais e as linhas e princípios de ação que defende.

Quadro 6: Valores e princípios de Ação do IASFA

Valores Institucionais	Linhas e Princípios de Ação
• Integração e coesão	• Credibilizar e integrar
• Motivação	• Aumentar a “massa crítica” de beneficiários
• Modernização	• Procurar uma oferta ajustada ao destinatário e às circunstâncias
• Humanização	• Motivar, modernizar e humanizar
• Transparência e rigor	• Transparência e rigor
• Conhecimento e inovação	• Acreditar (de fora para dentro e de dentro para fora)
• Lealdade e responsabilidade	• Interatividade / Representatividade
• Credibilidade	• Voluntariado Ativo;

Fonte: IASFA (2015, p. 60)

Com base na formulação e integração da Visão, da Missão e dos Valores Organizacionais do IASFA e atendendo às características dos *stakeholders*, o IASFA define como vetores estratégicos, que são transversais a todos serviços que integram o IASFA, e que irão dar corpo à definição dos objetivos estratégicos, os seguintes:

- “Afirmar o potencial do IASFA, perante os Ramos, junto dos beneficiários”;
- “Conceder os serviços cometidos ao IASFA segundo critérios de rigor, confiança e credibilidade”;
- “Desenvolver e maximizar e diversificar as capacidades dos serviços a proporcionar aos beneficiários”;
- “Potenciar autonomia nas várias vertentes criando oportunidades de desenvolvimento sustentável” (IASFA, 2015, p. 61).

2. Relevância da Investigação

A pertinência deste estudo, que podemos caracterizar de exploratório, uma vez que no panorama académico nacional o estudo do valor das marcas institucionais é exíguo e dotado de pouca profundidade, tem relação direta com a importância de se construírem pontos de reflexão capazes de motivar a definição e implementação de medidas

adequadas para fortalecer as marcas institucionais, com relevância particular para o setor público e social, que atravessa uma crise de identidade e de afirmação, de forma a melhorar o seu desempenho perante os seus clientes.

Assim, podemos afirmar que a sua relevância reside, essencialmente, na sua potencial capacidade de levar a comunidade académica, científica e política a questionar, a indagar, a explorar novas formas de entendimento desta realidade.

E a realidade é esta: as organizações do século XXI estão a apostar na gestão da sua marca (institucional), como forma de divulgação e sustentação no mercado e, consequentemente, como forma de garantirem a sua continuidade no tempo e no espaço. O interesse por uma divulgação coerente da identidade da organização tornou-se consentâneo no mundo organizacional na medida em que todas as organizações, independentemente do seu objetivo primário ou missão, desejam otimizar os seus pontos fortes dando-os a conhecer aos seus *stakeholders* e assim garantir o seu sucesso. Podemos portanto afirmar que quando as organizações se conhecem a si próprias, se dão a conhecer aos seus públicos e entendem claramente o contexto onde estão inseridos, por meio de uma ação eficiente de comunicação, são muito grandes as probabilidades de serem bem-sucedidas garantindo a sua constância no tempo.

O carácter exploratório deste estudo, segundo Koche (1997, p. 126) adequa-se especialmente a casos em que ainda não existem um sistema de teorias e conhecimentos desenvolvidos. Apesar de existirem alguns estudos que se debruçam sobre a temática das marcas institucionais, em nenhuma dessas investigações se procurou entender e aferir o valor destas marcas. Quer-nos parecer que o estudo do valor da marca torna-se mais fácil de aferir quando nos referimos a um produto; e muito mais complexo quando se trata da identidade de uma dada organização. Além disso, apercebemo-nos que a abordagem de Aaker (1991) é muito utilizada no estudo das marcas de produto, tendo sido um desafio transpô-la para o conceito de marca institucional, que abarca, segundo este autor, uma herança, ativos e competências, pessoas, valores e prioridades, uma estrutura de referência em termos locais ou globais, programas de cidadania e um desempenho excecional.

3. Estratégia Metodológica

O objetivo principal deste trabalho conceptualiza-se na abordagem qualitativa, pois procura compreender os fenómenos e o seu significado, e cumulativamente enriquece-se com o contributo do modelo quantitativo, que enfatiza a causalidade, a previsão dos fenómenos e uma abordagem pré-estruturada à pesquisa.

Neste seguimento, podemos afirmar que a nossa opção metodológica situa-se na triangulação dos modelos quantitativos e qualitativos. Esta triangulação metodológica integra diferentes perspetivas do fenómeno em estudo e tenta superar os constrangimentos que cada abordagem, seja a quantitativa ou a qualitativa, encerra em si própria, tanto mais que:

“(...) relacionar dados de diferentes fontes é aceitar uma epistemologia relativista , que justifica o valor do conhecimento de muitas fontes , em vez de destacar apenas uma fonte de conhecimento (ou mais precisamente, considerar uma fonte de conhecimento menos imperfeita que as restantes)” (Fielding & Schreier, 2001, p. 50).

Os métodos qualitativos e os quantitativos podem combinar-se de diferentes formas numa mesma investigação. Vários autores defendem uma preponderância do quantitativo sobre o qualitativo, sendo, nesta ótica, a investigação qualitativa facilitadora da quantitativa (Bryman, 1988, in Duarte, 2009, p. 15). Não obstante, defendemos que a investigação quantitativa também pode ser facilitadora da qualitativa, ou, ainda, ambas assumirem igual importância.

Esta triangulação favorece uma investigação suscetível de satisfazer a diversidade e a complexidade dos fenómenos em estudo, podendo realçar as sinergias entre a teoria, a investigação e a prática nos diversos contextos e através de múltiplas contextualizações. Para além disso, permite também a obtenção de dados de diferentes fontes e a sua análise, recorrendo a estratégias distintas que melhoram a validade dos resultados. Esta conceção permite-nos corroborar a teoria preconizada por Denzin, (1989) citado por Duarte, (2009, p. 11) que defende que uma hipótese testada com o recurso a diferentes métodos pode ser considerada mais válida do que uma hipótese testada com o uso de um único método.

A par com a sua natureza exploratória já referenciada, esta investigação é simultaneamente um Estudo de Caso. Gil (1991, p. 59) defende a utilização do estudo de caso na fase inicial de uma investigação sobre temas complexos, em que se exige a construção de hipóteses ou reformulação do problema.

Araújo *et al.* (2008, p. 4), refere que quase tudo pode ser um “caso”: um indivíduo, um personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação. Da mesma forma, Ponte (2006, p. 2) considera que: “é uma investigação (...) que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial (...), e desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse”.

Nesta investigação, o estudo de caso investe na compreensão da perceção que os seus clientes do têm do valor da marca IASFA. De facto, o enquadramento do “estudo de caso” dentro dos planos qualitativos é uma questão controversa, não havendo consenso entre os investigadores. Como referem Coutinho & Chaves (2002), citados por Araújo *et al.*, (2008, p. 5) “se é verdade que na investigação social em geral abundam sobretudo os estudos de caso de natureza interpretativa/qualitativa, não menos verdade é admitir que, estudos de caso existem em que se combinam com toda a legitimidade métodos quantitativos e qualitativos” – a já referida triangulação.

A escolha da unidade de análise ou “caso” recaiu na marca institucional do Instituto de Ação Social das Forças Armadas, na medida em que a problemática e os objetivos em investigação se prendem diretamente com esta marca institucional com ligação ao terceiro setor.

3.1 Problemática e objetivos em investigação

Este estudo tem como objetivo aferir o valor de uma marca institucional, pública, com ligações intrínsecas ao terceiro setor, na ótica dos seus beneficiários, tendo por base o modelo de Aaker (1991), tradicionalmente aplicado a marcas de produtos, abordagem que sustentará a análise a realizar.

Entendemos e defendemos que todas as organizações, com ou sem fins lucrativos, oriundas do setor público ou privado, com claras influências e participação da

comunidade ou claramente empresariais, têm como objetivo último, a permanência no tempo, isto é, a subsistência nas sociedades, ao longo dos tempos. Para tal é necessário tornar-se visível aos olhos de quem a vê, através de uma aposta clara na comunicação.

O nosso propósito será perceber como a marca IASFA, com especificidades próprias do setor público e com ligações intrínsecas ao terceiro setor da economia, mais propriamente ao setor social, é entendida pelos seus clientes de forma a podermos oferecer às cúpulas da decisão desta organização a possibilidade de adaptar e intervencionar a sua ação para com os seus públicos.

Almejamos, se o trabalho de campo nos permitir, diagnosticar as fraquezas e os pontos fortes da marca de forma a potenciarmos um melhor desempenho por parte desta, em relação aos seus clientes.

A problemática de qualquer investigação em Ciências Sociais encerra em si a descrição do quadro teórico em que se inscreve o percurso pessoal do investigador, precisa os conceitos fundamentais, as ligações que existem entre eles, e desenha a estrutura conceptual em que se vão fundamentar as proposições que se erguerão como resposta à pergunta de partida (Quivy & Campenhoudt, 1992, p. 103).

Por conseguinte, a melhor forma de começar qualquer trabalho de investigação consiste em nos esforçarmos por enunciar o projeto que delineámos sob a forma de uma pergunta de partida, tentando assim exprimir, com exatidão, aquilo que se pretende descortinar. A pergunta de partida é, portanto, o primeiro fio condutor que qualquer investigação, tendo como objetivo primário abordar a questão principal para progredir nas leituras e na pesquisa bibliográfica (Quivy & Campenhoudt, 1992, p. 11) .

Através da avaliação das cinco categorias do *Brand Equity* de Aaker (1996), que funcionam como métricas do valor da marca, pretendemos perceber a valorização, atribuída pelo cliente à marca, facto que se revela preponderante para a organização, e que tem impacto na perenidade da marca. Pretendemos obter resposta para a seguinte pergunta de partida:

Como é que os beneficiários percecionam o valor da marca IASFA?

A pertinência deste estudo prende-se com a constatação, presente no enquadramento teórico, de que atualmente, e porque estamos numa sociedade hiperconsumista do consumo emocional e imediato, as marcas detêm um poder impar, sendo o elemento diferenciador que pode determinar a sobrevivência de uma organização. Desta forma, é consensual a importância de perceção do valor das marcas, na medida em que podem determinar a sua manutenção ou extinção.

Por um lado, e numa perspetiva comercial, ligada tanto ao consumo como ao valor das marcas, podemos afirmar que são as marcas que diferenciam, normalmente, o valor de um produto, e são elas que têm um papel decisivo nos processos de tomada de decisão de compra, sendo portanto consensual a afirmação de que as marcas constituem uma parte importante na sobrevivência de qualquer empresa. Falamos de marca de produto.

Por outro lado, e porque não estamos perante uma marca pura de produto, partimos do pressuposto de que esta tipologia de marca é um veículo privilegiado de comunicação de identidade e elemento potenciador da afirmação das organizações nos mercados que atuam. Referimo-nos à marca institucional.

3.2 Dados Secundários

A pesquisa bibliográfica funcionou como suporte para a pesquisa de campo e foi a partir desta que se obtiveram os dados secundários. Foi possível aceder a **documentação privilegiada** que foi preponderante na caracterização do IASFA. Destacamos o Plano Estratégico para o Apoio Social 2015/2020 (IASFA, 2015) que permitiu não apenas compreender a génese do IASFA, mas também possibilitou perceber o posicionamento futuro desta organização perante a tutela, os *stakeholders* e toda a sociedade. Contribuiu igualmente para a realização do estudo em questão o conhecimento da instituição adquirido ao longo dos 6 anos de prática profissional (observação participante).

3.3 Dados Primários

No que respeita à recolha dos dados primários, o estudo de caso recorre a várias técnicas não documentais próprias da investigação quantitativa e qualitativa, e embora os métodos de recolha de dados mais comuns num estudo de caso sejam a observação e as entrevistas,

nenhum método pode ser descartado. Assim, enquanto técnica principal de colheita de dados, **o inquérito social, através da aplicação de um questionário** com aplicação indireta, revelou ser a técnica possível para a pesquisa de campo.

Como referem Ghiglione & Matalon (1993, p. 2), "um inquérito consiste, portanto, em suscitar um conjunto de discursos individuais, em interpretá-los e generalizá-los", o que, desde logo, sugere alguns dos problemas inerentes às técnicas de investigação: problemas, por um lado, de atribuição de sentido e de reconhecimento da especificidade da situação do inquirir como uma interação social, e da sua influência na elaboração dos discursos dos sujeitos, e, por outro, de generalização, de inferências estatísticas e de definição das relações de causalidade. Não obstante, e tendo nós optado por uma abordagem mista, onde a vertente qualitativa tem lugar numa pesquisa bibliográfica cuidada, este torna-se o instrumento ideal na medida em que esperamos confirmar o que já existe na literatura bem como privilegiar a prática empirista da ciência.

Deste modo, a recolha dos dados primários foi efetuada tendo por base o inquérito por questionário que permite a recolha de informação sobre grande número de indivíduos (universo ou população do inquérito, ou de uma sua amostra representativa), o estabelecimento de comparações precisas entre as respostas dos inquiridos e a generalização dos resultados da amostra à totalidade da população. Apoiado numa sequência de perguntas dirigidas aos inquiridos, este instrumento permite identificar as suas preferências, factos, atitudes, satisfação, opiniões e valores.

Os questionários foram divulgados através dos Ramos das Forças Armadas - Exército, Força Aérea e Marinha, do Estado Maior General das Forças Armadas (EMGFA) e dos Centros de Apoio Social do IASFA, via *web*. Houve ainda a preocupação de disponibilizar o inquérito em papel, nos Centros de Apoio Social do IASFA e na Sede, para os beneficiários que não tinham condições para aceder à internet. A aplicação deste instrumento decorreu entre 19 de junho e 3 de agosto de 2015.

O instrumento abarca em si questões fechadas, com um elevado grau de diretividade. No entanto, em algumas perguntas, nas de escolha múltipla, houve a preocupação de permitir que os inquiridos pudessem selecionar uma opção não codificada, resposta “outra” possibilitando-lhes maior liberdade de resposta, na medida em que deviam especificar ao

que se referiam. Foram utilizadas duas escalas: a escala nominal, que engloba categorias de resposta qualitativamente diferente e exclusiva, tais como as respostas de “sim” ou “não” e de gênero; e a escala ordinal, que permite uma ordenação numérica, tendo em conta a categoria satisfação. Em resumo, o instrumento apresenta a seguinte estrutura:

Caraterização sociodemográfica dos Beneficiários inquiridos: campo 1 a 14

- Condição de beneficiário
- Categoria
- Condição face ao trabalho
- Idade
- Distrito de Residência
- Concelho de Residência
- Estado Civil
- Habilitações
- Fase de vida
- Dimensão do agregado familiar
- Rendimento anual
- Existência no agregado familiar de elementos com deficiência
- Tipo de deficiência
- Incapacidade no agregado familiar

Aferição da interação dos beneficiários com o IASFA: Perguntas 15 a 19

- Conhecimento do IASFA (2 perguntas)
- Recurso ao IASFA para obtenção de respostas
- Tipo de respostas solicitadas
- Motivo do não recurso ao IASFA

Aplicação do modelo de Aaker para aferição do *Brand Equity* do IASFA: Perguntas 20 a 23. (Foi aplicada a escala de concordância – escala de Likert: Discordo totalmente, Discordo, Não concordo nem discordo, Concordo e Concordo totalmente).

- Pergunta 20, com seis alíneas, pretende aferir a métrica notoriedade.

Quadro 7: Alíneas da Pergunta 20 – métrica notoriedade

O IASFA desenvolve integralmente a sua missão e prossegue os objetivos a que se propõe
O IASFA desenvolve a sua ação centrada nas necessidades e expetativas dos militares e dos seus beneficiários em geral
O IASFA articula com os ramos, de uma forma eficaz, na prossecução da sua missão
Consigo identificar o IASFA entre outras entidades que prestam serviços idênticos
Faz sentido recorrer aos serviços que o IASFA presta, em vez de outros prestados por entidades similares
O IASFA preenche totalmente as minhas expetativas

Fonte: elaboração própria

- Pergunta 21, com sete alíneas, que pretende aferir a métrica lealdade

Quadro 8: Alíneas da Pergunta 21 – métrica lealdade

Estou satisfeito com os serviços prestados pelo IASFA
O IASFA é sempre a minha primeira opção quando necessito de uma resposta de cariz social
Não recorro a outras entidades se o IASFA tem o que procuro
Opto sempre pelo IASFA independentemente do preço dos seus serviços
Estou satisfeito com a relação qualidade/preço dos serviços do IASFA
Não troco o IASFA por outra entidade
O IASFA pratica preços demasiado elevados para os serviços que presta

Fonte: elaboração própria

- Pergunta 22, com oito alíneas, que pretende aferir a métrica qualidade percebida

Quadro 9: Alíneas da Pergunta 22 – métrica Qualidade Percebida

O IASFA aposta em serviços inovadores
Os serviços prestados pelo IASFA correspondem totalmente às minhas expetativas
Vou recorrer ao IASFA numa próxima necessidade
Recomendo o IASFA aos meus camaradas e conhecidos
Os serviços prestados pelo IASFA são de elevada qualidade
Confio totalmente no IASFA
Sei o que posso esperar do IASFA
Nunca me dececiono com o IASFA

Fonte: elaboração própria

- Pergunta 23, com cinco alíneas, que pretende aferir a métrica associações à marca

Quadro 10: Alíneas da Pergunta 23 – métrica Associações à Marca

Considero o IASFA como uma extensão da ação social preconizada pelos ramos
O IASFA não se sobrepõe às respostas desenvolvidas pelos ramos ou por entidades do MDN
O IASFA centra a sua ação nas necessidades e expetativas da família militar
O IASFA valoriza a condição militar
O IASFA é uma referência nacional ao nível da ação social complementar

Fonte: elaboração própria

Aferição das expetativas e necessidades dos beneficiários inquiridos: Perguntas 24 e 25

- Respostas sociais prioritárias
- Sugestões que contribuam para a redefinição e melhoria dos serviços prestados Pelo IASFA

No sentido de validar a clareza, compreensão e pertinência das questões e prever o tempo médio da aplicação do instrumento, foi aplicado um pré-teste a um grupo, composto por cinco indivíduos, de ambos os sexos e de diferentes idades. Este pré-teste permitiu verificar se a ordem das questões seria a mais conveniente para atingir os resultados a que nos propusemos e se a linguagem utilizada era suficientemente clara para não haver duplicação de sentidos e portanto erros de interpretação. A aplicação do inquérito foi efetuada *online* através da disponibilização. O pré-teste permitiu assim aferir a inteligibilidade do questionário e a necessidade de eventuais modificações na sua estrutura, e que conduziu à versão aplicada

O tratamento dos dados estruturados (questões fechadas) foi efetuado pela plataforma de inquirição *SurveyMonkey* com apoio do programa informático *Excel*, que permitiu, através da opção de análise de dados efetuar as correlações de dados quantitativos. Para sistematizar a informação fornecida pelos dados recolhidos, utilizou-se a estatística descritiva, nomeadamente: frequências absolutas (nº) e relativas (%).

Relativamente à análise da pergunta aberta recorreu-se à análise qualitativa, utilizando a técnica de análise de conteúdo, entendida neste estudo, e, segundo Berelson, como técnica de investigação que permite realizar uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo (Carmo & Ferreira, 1998, p. 251). Deu-se início à análise de conteúdo com a constituição do *corpus* a partir da informação obtida na resposta da referida pergunta. Posteriormente foram definidas categorias, de forma a poder-se classificar o conteúdo do *corpus*, seguido da definição das unidades de análise (neste estudo optou-se por definir unidades de contexto que resultaram de expressões ou palavras-chave, com características comuns, presentes nas respostas que se adequavam ao sentido da questão formulada). As unidades do contexto correspondem à categorização do discurso emitido e serão apresentadas e analisadas em termos de frequências (a célebre transformação de dados qualitativos em dados quantitativos).

3.4 Universo, Amostra e Horizonte temporal em investigação

No que respeita à amostra, e tendo por base Araújo et. al (2008, p. 13), num estudo de caso a amostragem e a sua escolha adquire um sentido muito próprio, isto porque a sua

constituição é sempre intencional baseando-se em critérios pragmáticos e teóricos, em detrimento dos critérios probabilísticos, procurando as variações máximas e não a uniformidade.

A amostragem utilizada foi a não probabilística selecionada por conveniência. O nº de participantes foi definido de acordo com o critério de saturação dos dados obtidos. De acordo com Carmo e Ferreira (1998, p. 197), “na amostragem de conveniência utiliza-se um grupo de indivíduos que estiver disponível (...)”, os resultados poderão não permitir uma generalização à população à qual pertence o grupo de conveniência, não obstante foi possível inquirir 2164 beneficiários titulares, num universo de 42 148. Inicialmente considerou-se que o referido questionário seria aplicado apenas a uma amostra, representativa e estratificada do universo de Beneficiários titulares, distribuídos pelos três ramos das Forças Armadas (exército, força aérea e marinha), pelas categorias de “oficial”, “sargento” e “praça” e área geográfica/distrito (18 distritos de Portugal Continental e 2 Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira). De acordo com Huot (1999, p. 39) e tendo em conta que o nosso universo é composto por todos os beneficiários titulares, que atualmente ascendem aos 42 148, uma amostra passa a ser significativa a partir de 381 indivíduos para um universo de 50 000.

Não obstante, entendeu-se que, para uma maior transparência e abrangência de todo este processo, se deveria disponibilizar o referido instrumento de recolha de dados a todos os beneficiários titulares que desejassem contribuir para a reconstrução de um IASFA que “aspira a que os beneficiários o reconheçam enquanto instituição promotora de apoio social, com diferencial qualitativo, que se distingue pela capacidade de resposta oportuna e eficaz, assim como de referência de qualidade no setor, garantindo a sua sustentabilidade económica e financeira” (Cristóvão, Mendes, & Carvalho, 2015, p. 78). Desta forma, e tendo em consideração que detivemos respostas válidas de 2164 beneficiários titulares, podemos assegurar que a amostra desta investigação é significativa face ao universo.

Os questionários foram divulgados através dos Ramos das Forças Armadas - Exército, Força Aérea e Marinha, do Estado Maior General das Forças Armadas (EMGFA) e dos Centros de Apoio Social do IASFA, via *web*, para que pudessem ser preenchidos quer em modo livre quer por introdução diferida pelos inquiridores no sistema de IT. O suporte

digital utilizado na inquirição, ligado a uma plataforma de IT, permitia a atualização dos dados em tempo real e a realização de leituras intermédias dos dados recolhidos.

A recolha de informação decorreu entre 19 de junho e 3 de agosto de 2015.

4. Limitações ao Estudo

Esta investigação, pela sua natureza eminentemente exploratória, enfrentou alguns desafios relacionados com a escassa existência de bibliografia para sustentação da caracterização das marcas institucionais governamentais. Aliado a este facto, a natureza híbrida da organização em estudo, o IASFA, levou-nos a enveredar, em simultâneo, pelo estudo do terceiro setor, que também ainda não teve a atenção necessária, por parte dos académicos, para se chegar a um entendimento claro do papel das marcas e da gestão destas no fortalecimento das organizações que se desenvolvem entre e nestes setores.

Um outro fator limitativo prende-se com a amostra selecionada. Inicialmente foi proposto a aplicação do instrumento de recolha de dados, o inquérito por questionário, a uma amostra estratificada, e portanto representativa do universo em estudo. Por decisão da alta direção da organização, o conselho diretivo, o inquérito foi disponibilizado ao universo dos beneficiários titulares (BT). Não obstante, pelo número elevado de BT, a aplicação deste instrumento não pode ser efetuada face-a-face, tendo sido efetivada em suporte informático, o que dificultou a adesão ao inquérito por parte dos beneficiários que não têm acesso a estes meios.

A adaptação do modelo de Aaker (1991) a uma marca institucional mostrou-se igualmente um desafio, que, de certa forma, representa uma limitação. Acreditamos que o desenvolvimento de um sistema métrico capaz de mensurar especificamente as marcas institucionais, trará mais objetividade ao estudo deste tipo de marcas e despoletará a evidência da necessidade deste tipo de aferição para a construção de marcas mais fortes e de organizações mais esclarecidas quanto ao valor das suas marcas institucionais.

5. Hipóteses em Investigação

O processo de formulação de hipóteses foi facilitado pelo facto de estarmos vinculados ao modelo de Aaker (1991) para aferição do valor da marca IASFA. Assim, e apoiados numa revisão literária minuciosa e ousando aplicar um modelo tradicionalmente dedicado a marca de produtos, foram formuladas quatro preposições, traduzidas nas hipóteses em estudo, que desempenham a função de guia de toda a investigação e permitem salvaguardá-la de incoerências e ambiguidades. Assim, e baseando-nos em estudos tanto nacionais como internacionais (e sublinho os contributos nacionais, que têm vindo a demonstrar a importância do valor da marca, se bem que numa perspetiva de produto, visivelmente empresarial e comercial), apercebemo-nos que a aferição do valor da marca é primordial para as organizações, que têm assim a oportunidade de fazer os devidos acertos e adaptações para dar as respostas aos ensejos dos seus clientes.

Não obstante, o estudo das marcas institucionais não tem merecido tanta atenção e por tal, ao longo da pesquisa bibliográfica efetuada não encontramos qualquer obra que tentasse aferir o valor da organização em si mesma. Contactámos, porém, com trabalhos que afloram a temática, mas não a trabalham no campo, de forma a chegar a conclusões válidas e realistas.

Desta forma, este estudo exploratório ousa utilizar uma abordagem marcadamente direcionada para o produto e aplica-a numa realidade onde a marca se confunde com a identidade da organização.

Estas pistas, que apresentaremos com mais profundidade no enquadramento teórico desta investigação, permitem-nos iniciar assim este estudo. Pretendemos validar ou refutar as hipóteses em estudo que apresentaremos, em seguida, apoiadas na definição de diversos indicadores que permitem revelar certos aspetos pertinentes da realidade social, de outro modo não percecionáveis (Carmo & Ferreira, 1998, p. 46).

1ª Hipótese – É reconhecido pelos beneficiários da marca IASFA, elevada notoriedade.

Indicadores: desenvolvimento integral da missão; adequação da sua ação; articulação com outras instituições; capacidade distintiva da organização e dos serviços que presta, resposta às expectativas dos clientes.

2ª Hipótese – Os beneficiários do IASFA mantêm uma relação de lealdade com esta marca.

Indicadores: satisfação com os serviços prestados; marca é a 1ª escolha, marca escolhida em detrimento de outras similares, marca escolhida independentemente do preço dos serviços, satisfação qualidade/preço.

3ª Hipótese – Os beneficiários do IASFA percebem qualidade nos serviços prestados por esta marca institucional.

Indicadores: inovação nos serviços, adequação às expectativas dos clientes; fidelização à marca, recomendação da marca; qualidade dos serviços, confiança na marca.

4ª Hipótese – O valor das associações à marca IASFA é considerado elevado pelos seus beneficiários

Indicadores: marca como extensão da ação social dos Ramos das FA; não sobreposição de serviços prestados pelos Ramos ou MDN; ação centrada nas expectativas ou necessidades dos clientes; valorização da condição militar; referência nacional ao nível da ação social complementar.

Uma vez formulada a pergunta de partida, as hipóteses estabelecidas e portanto definidas a meta ou metas que o investigador quer alcançar, resta produzir uma estrutura operacional de orientação para a investigação – um conjunto de métodos e técnicas a utilizar que sejam capazes de nos levar à obtenção do conhecimento (Moreira, 1994, p. 24).

Capítulo IV – Estudo de Caso da Marca IASFA

1. Apresentação e Análise dos dados primários

A etapa que aqui se apresenta assenta nos resultados obtidos da inquirição de 2164 beneficiários titulares (BT).

1.1. Caraterização sociodemográfica dos inquiridos

O inquérito foi respondido maioritariamente por beneficiários que pertencem ao ramo do Exército, exatamente 1167 BT, o que perfaz 53,9% da amostra; 839 BT (38,8%) pertencem ao quadro permanente da Força Aérea (QPFA), e apenas 77 beneficiários (3,6%) pertencem ao quadro permanente da Marinha (QPM). Responderam ainda ao inquérito 65 BT (3,0%) militarizados, 9 (0,4%) deficientes das Forças Armadas (DFA) e um número residual, exatamente 7 (0,3%), civis (Figura 14).

A maior parte dos Beneficiários Titulares inquiridos pertencem ao quadro permanente dos três ramos das Forças Armadas (97,2%), representando os sargentos 52,7% dos BT e 44,5% os oficiais. No que respeita à categoria, a maior parte dos participantes do inquérito são sargentos, sendo 27,7% oriundos do Exército e 28,3% da Força Aérea; segue-se a categoria de oficial, com 24,6% de inquiridos da Força Aérea e 16% de inquiridos do Exército. No que respeita ao ramo da Marinha, as respostas são residuais face à amostra, tendo participado 1,7% de oficiais e a mesma percentagem de sargentos. Relativamente às categorias de “praça”, “civil” e “aluno em formação para os quadros permanentes” (AFQP), representam apenas 2,8% dos beneficiários inquiridos (Figura 15).

Figura 14: Caracterização dos BT

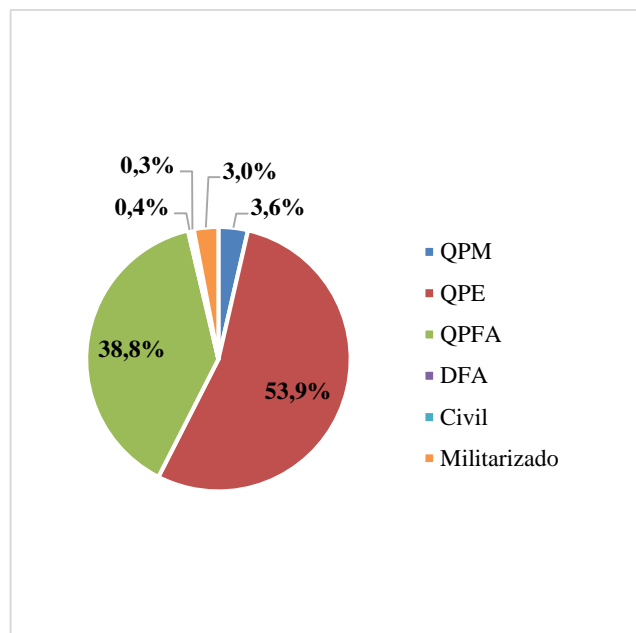
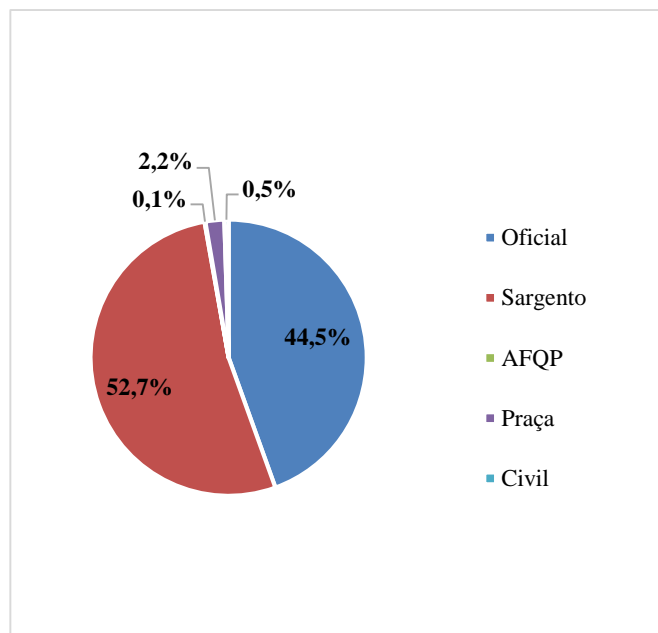


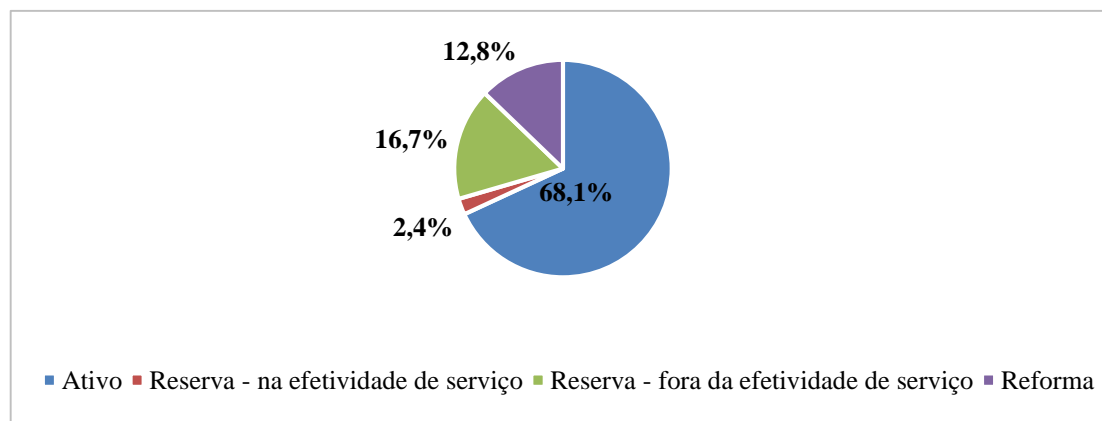
Figura 15: Categoria dos BT



Fonte: elaboração própria

A maior parte dos participantes do inquérito por questionário, 68,1% , são militares no ativo, 16,7% são militares que se encontram na situação de reserva, fora da efetividade de serviço, 12,8% são militares na reforma (12,8%), e por último, 2,4% são militares que se encontram na situação de reserva na efetividade de serviço (Figura 16). Podemos justificar o maior número de respostas por parte dos beneficiários titulares, militares, na situação do ativo, pelo fato de existir uma *mailing list*, facilitadora do contacto com estes.

Figura 16: Condição perante o trabalho



Fonte: elaboração própria

Da análise da estrutura etária registamos que são os BT com idades compreendidas entre os 40-59 anos que representam a maior parte da amostra, 62,9%, sendo o intervalo dos 50-59 anos que retém o maior número de frequências (36,9%) (Figura 17).

Na Figura 18, observa-se a distribuição dos BT por grupo etário e categoria, onde é possível comprovar o que referimos anteriormente, que são os sargentos e os oficiais, com idades compreendidas entre os 50 e os 59 anos, as duas categorias mais representadas na resposta ao inquérito por questionário.

Figura 17: Grupo etário

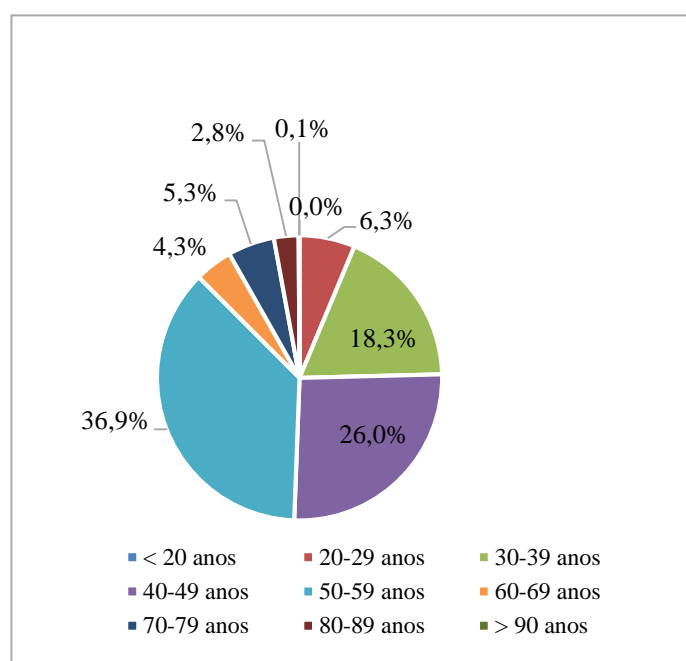
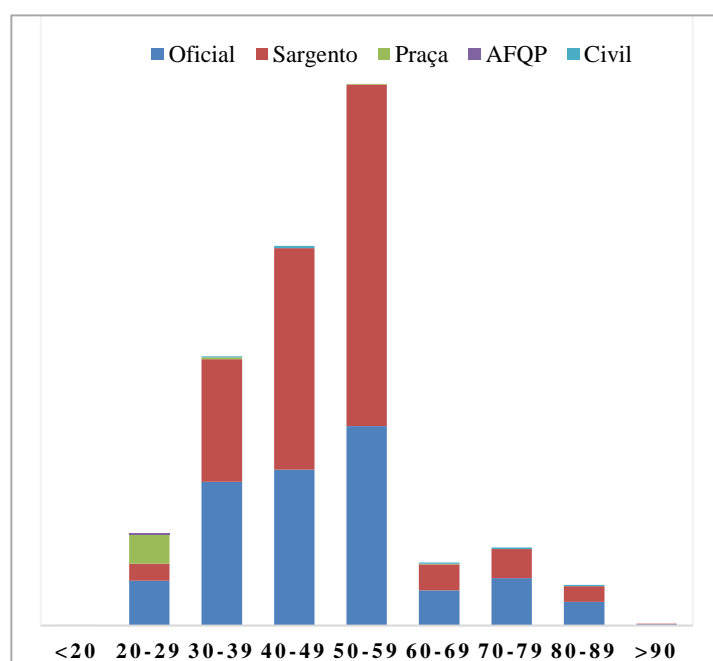


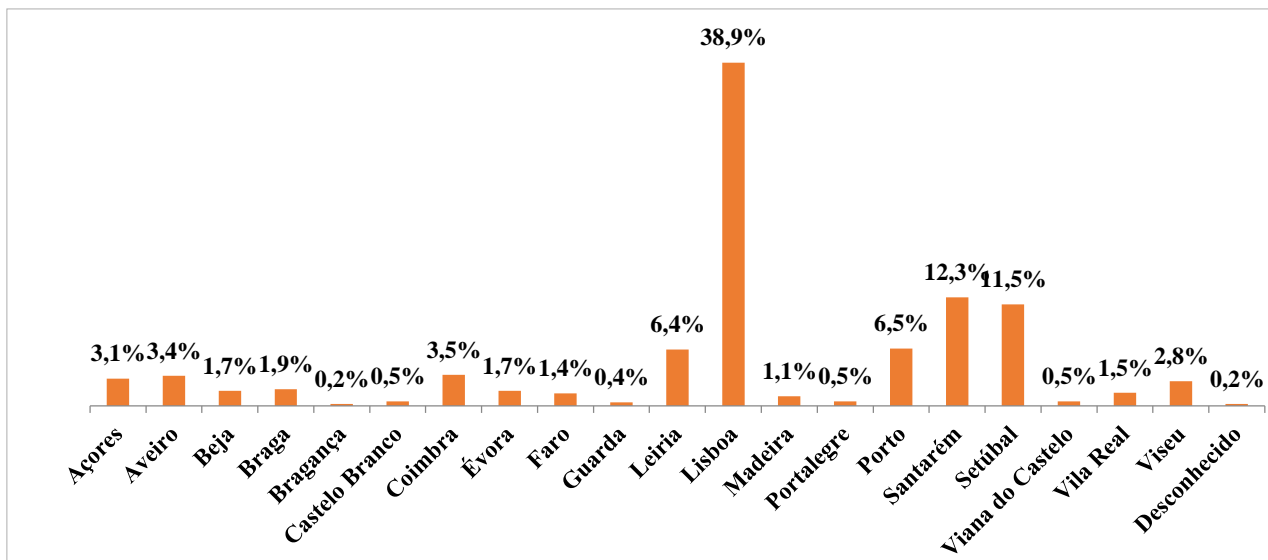
Figura 18: Grupo etário e categoria



Fonte: elaboração própria

No que respeita ao distrito de residência, cerca de metade dos BT inquiridos (50,4%) residem na área metropolitana de Lisboa, designadamente, na sub-região da “Grande Lisboa” (38,9%) e da “Península de Setúbal” (11,5%), seguindo-se o distrito de Santarém com 12,3% dos inquiridos. É, portanto, nestes 3 distritos que declaram residir a maioria dos BT inquiridos – 62,70% (Figura 19).

Figura 19: Distribuição dos BT por distrito de residência



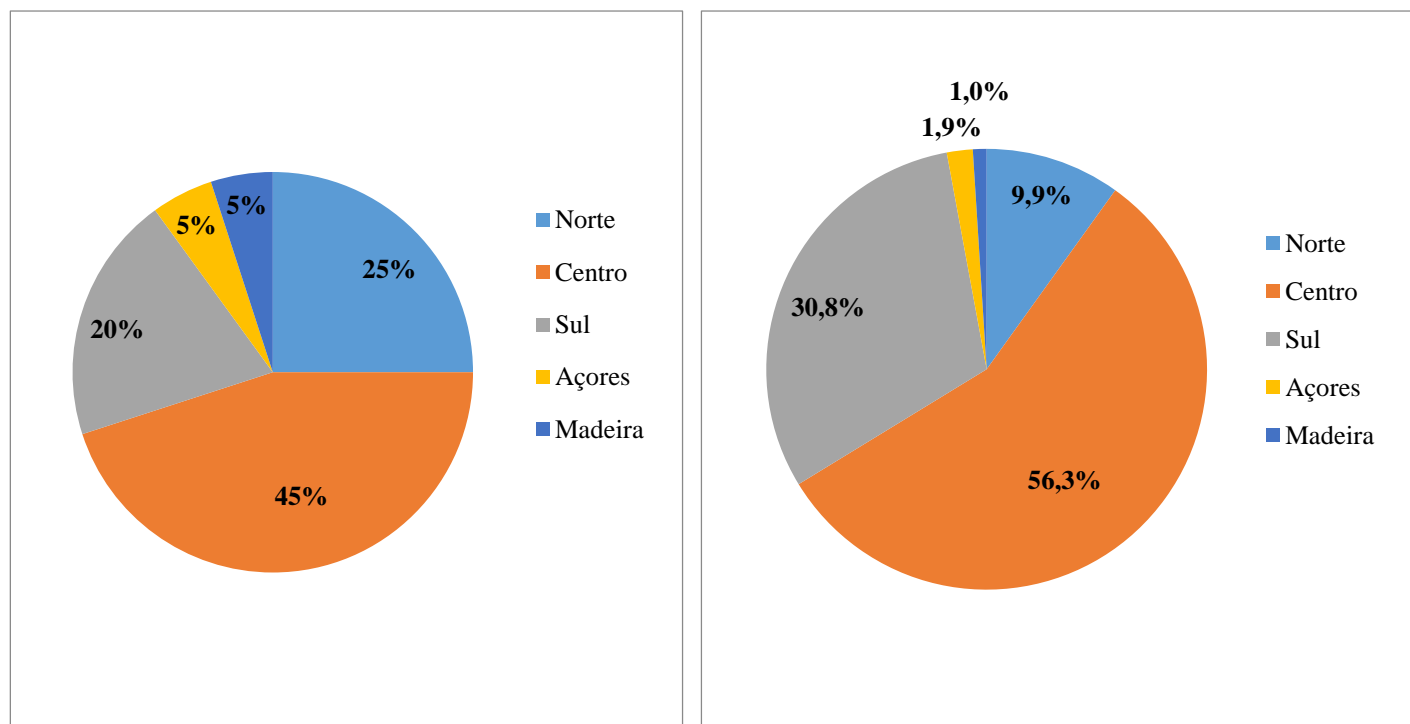
Fonte: elaboração própria

Se analisarmos a distribuição dos BT por região, considerando para o efeito as seguintes 5 áreas geográficas:

1. Região Norte: distritos de Viana do Castelo, Braga, Porto, Vila Real e Bragança;
2. Região Centro: distritos de Aveiro, Coimbra, Guarda, Leiria, Portalegre, Santarém, Castelo Branco, Viseu e Lisboa;
3. Região Sul: distritos de Setúbal, Beja, Évora e Faro;
4. Região dos Açores;
5. Região da Madeira;

Verificamos que é na região centro que se concentra a maior percentagem dos BT inquiridos com 45%, segue-se a região sul com 20% e a região norte com 25% (Figura 20). Efetuando uma análise ao universo dos BT do IASFA relativamente à sua área de residência, verificamos que a maior parte dos beneficiários se estabeleceu na região centro (56,3%), a mesma região onde foi obtido o maior número de respostas ao inquérito por questionário. O mesmo não se registou relativamente às restantes regiões: a região norte ultrapassou a região sul em termos de resposta ao inquérito por questionário, o mesmo se verificando com a região da madeira (Figura 20 e 21).

Figura 20: Distribuição dos BT inquiridos por região **Figura 21:** Distribuição dos BT do IASFA por região

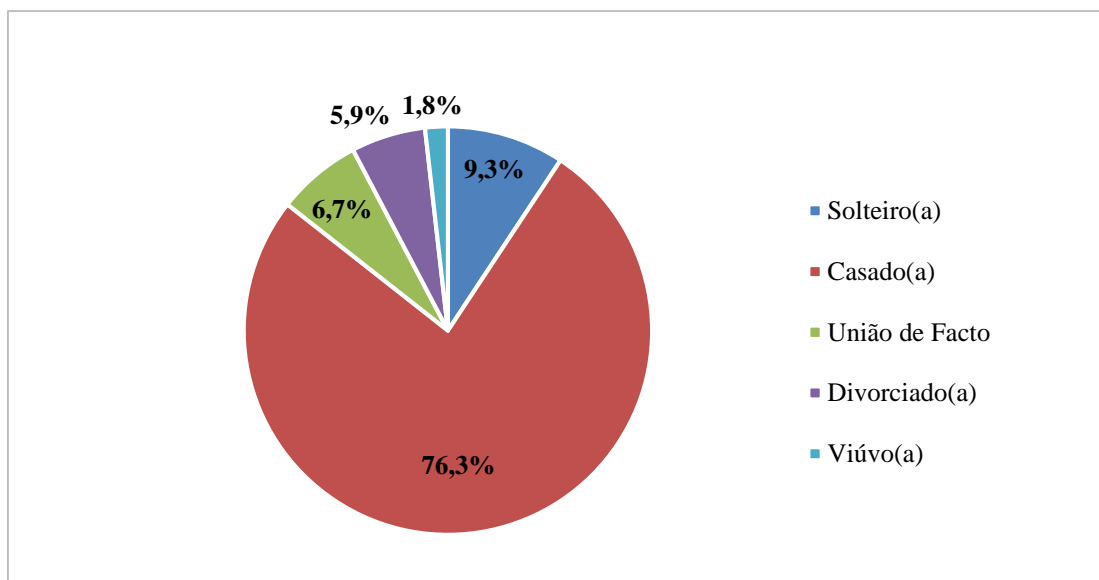


Fonte: elaboração própria

No que respeita ao estado civil, a grande maioria dos BT (76,3%) que participaram no inquérito por questionário referem ser casados, seguem-se 9,3% de solteiros, 6,7% declaram estar em união de fato. Exatamente 5,9% de beneficiários estão divorciados e uma percentagem residual (1,8%) encontra-se em situação de viúvez (figura 22)

Do cruzamento entre as variáveis Estado civil e estrutura etária, verifica-se que é a categoria “casado(a)” que apresenta o maior número de respostas, com exceção dos grupos etários dos “< 20” e “20-29”, em que os BT são na sua maioria solteiros.

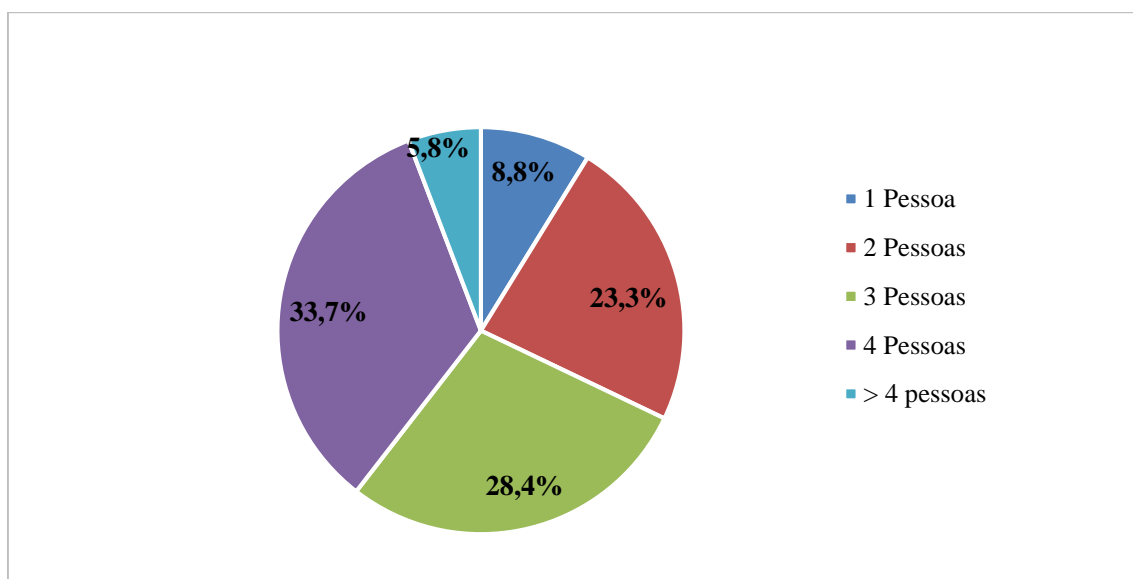
Figura 22: Estado civil



Fonte: elaboração Própria

No que se reporta à estrutura familiar, predominam os núcleos constituídos por 4 pessoas (33,7%), 3 pessoas (28,4%) e 2 pessoas (23,3%), totalizando 85,4% do total de amostra-alvo de inquirição. Os agregados familiares constituídos por 1 pessoa representam 8,8% e 5,8% com mais de 4 pessoas (Figura 23). Podemos concluir que a maior parte da amostra, se não a sua totalidade coabita apenas com a família nuclear.

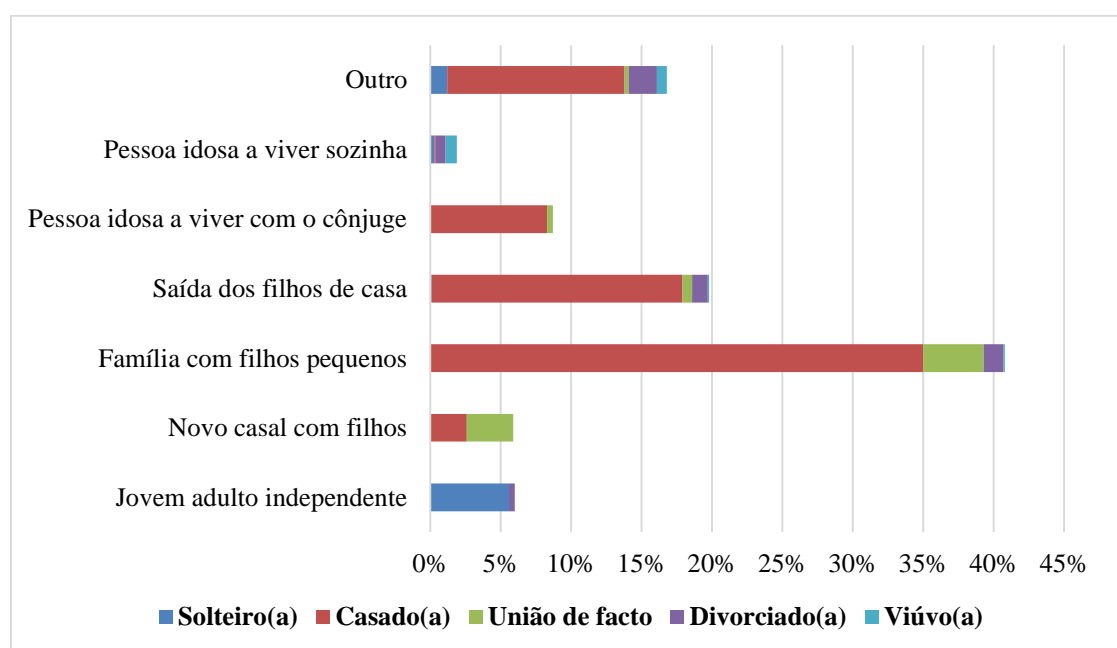
Figura 23: Dimensão do agregado familiar



Fonte: elaboração própria

Procurámos perceber também qual a dinâmica familiar vivida pelos BT com o intuito de aferir as suas potenciais necessidades futuras, mas também para dar a oportunidade aos decisores organizacionais de conhecer e adequar as respostas atuais do IASFA, bem como os projetos a desenvolver futuramente. Assim, a análise das respostas referentes à “fase da vida em que se encontra” revela que 40,8% dos inquiridos fazem parte integrante de agregados familiares com filhos pequenos e 19,9% afirma que está na fase da saída dos filhos de casa, situações que se coadunam com o facto de terem sido os militares no ativo (grupo etário dos 50-59) aqueles que responderam predominantemente ao inquérito por questionário (68,1%), como foi referido anteriormente. A categoria “outro” surge em terceiro lugar com 16,8%, e nela se enquadram, maioritariamente, os BT casados que representam 12,6% do total de respostas obtidas (figura 24)

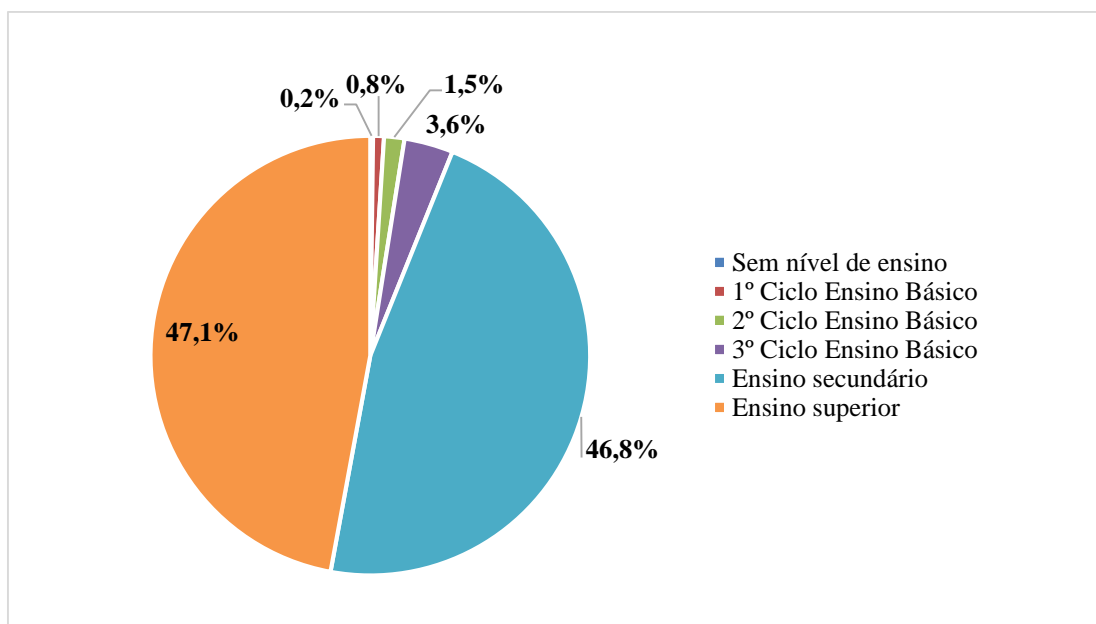
Figura 24: Fase da vida em que se encontram os BT



Fonte: elaboração própria

No que respeita às habilitações literárias dos inquiridos, a maior parte (47,1%) refere deter o nível de ensino superior, e 46,8% refere ter concluído o ensino secundário. Uma percentagem bem menos expressiva (3,6%) declara ter terminado o 3.º ciclo do ensino básico, 1,5% Têm diploma do 2.º ciclo do ensino básico e 0,8% concluíram o 1.º ciclo do ensino básico. A percentagem de BT sem nível de ensino é residual – 0,2% (Figura 25).

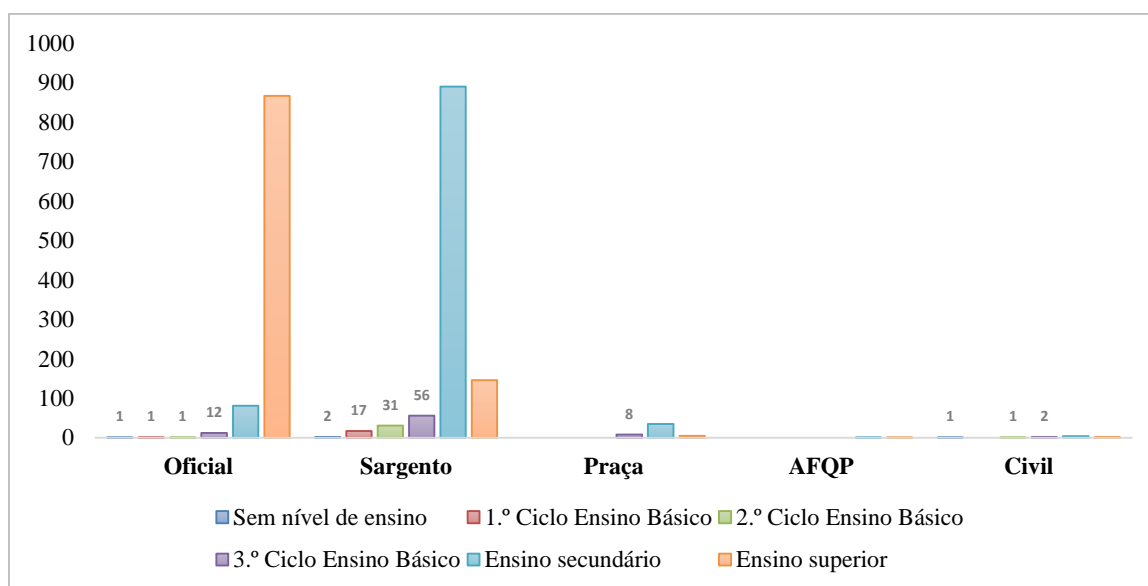
Figura 25: Habilitações literárias



Fonte: elaboração própria

Do cruzamento entre as habilitações literárias e a categoria dos inquiridos podemos verificar, sem surpresas, que são os oficiais que detêm as habilitações literárias mais elevadas (90%); quanto aos sargentos regista-se uma maior dispersão de habilitações literárias: 17 BT com o 1.º ciclo do ensino básico, 31 BT com o 2.º ciclo do ensino básico, 56 BT com o 3.º ciclo do ensino básico e 890 BT com o ensino secundário -, sendo já significativo o número de BT com o ensino superior (12,8%); os BT com a categoria “praça” possuem maioritariamente o ensino secundário (72,9%); os AFQP dividem-se pelo ensino superior (1 BT) e secundário (1 BT) e os civis distribuem-se pelo 2.º ciclo do ensino básico (1 BT), 3.º ciclo do ensino básico (2 BT), ensino secundário (4 BT) e ensino superior (2 BT) (Figura 26).

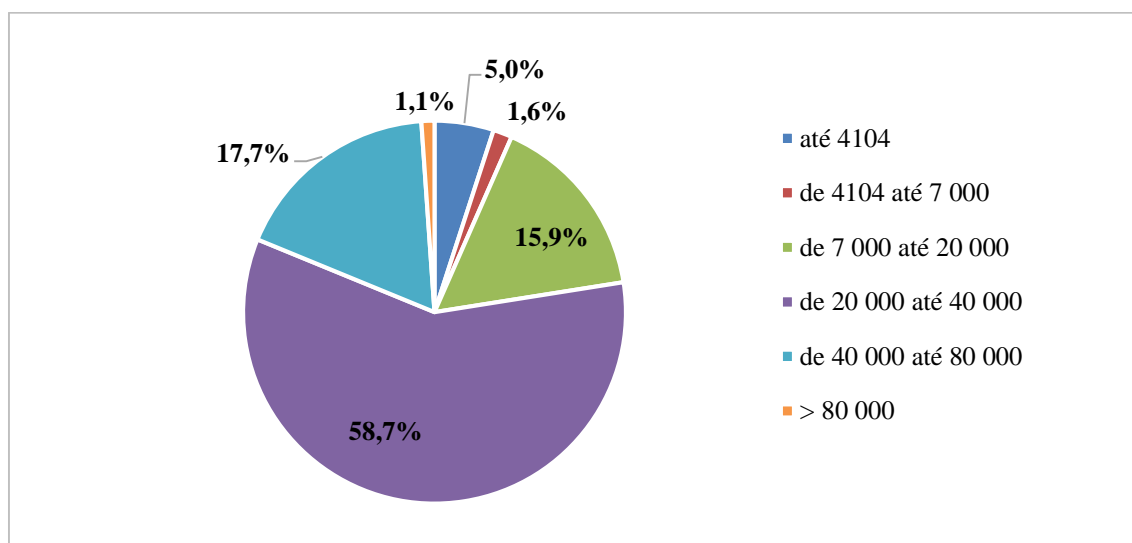
Figura 26: Distribuição dos BT por categoria e habilitação literária



Fonte: elaboração própria

Relativamente aos rendimentos do agregado familiar do BT, a maioria (58,7%) refere auferir entre “de 20 000€ até 40 000€”. O escalão “de 40 000€ até 80 000€” é o segundo com maior expressão com 17,7% e o escalão “de 7000€ até 20 000€” representa 15,9%. Com menor peso, exatamente 5%, surge o escalão “até 4104€”, “de 4104€ até 7 000€” com 1,6% e “> 80 000€” com 1,1%. (Figura 27).

Figura 27: Distribuição do rendimento anual do agregado familiar



Fonte: elaboração própria

Considerámos relevante caracterizar os agregados familiares quanto à deficiência, na medida em que são estes agregados familiares, de uma forma global, que mais necessitam de respostas sociais. Verificámos que apenas 6,3% dos inquiridos referiu a existência de um elemento portador de deficiência no seu agregado familiar, enquanto 93,7% refere não se verificar essa situação (Figura 28).

O tipo de deficiência mais representativa (34,3%) é a deficiência motora, seguindo-se a variável “Outro” representa 25,4% do total de respostas, (sendo ampla a sua tipologia, com destaque para a doença oncológica com 48,4% do universo de respostas, aparecendo em segundo plano o autismo com 10,9%, seguido das doenças neurológicas Alzheimer e Parkinson, com 7,8%), a mental com 13,4%, a auditiva com 11,2%, a paralisa cerebral com 8,2% e a visual com 7,5%. (Figura 29).

Figura 28: Elemento portador de deficiência

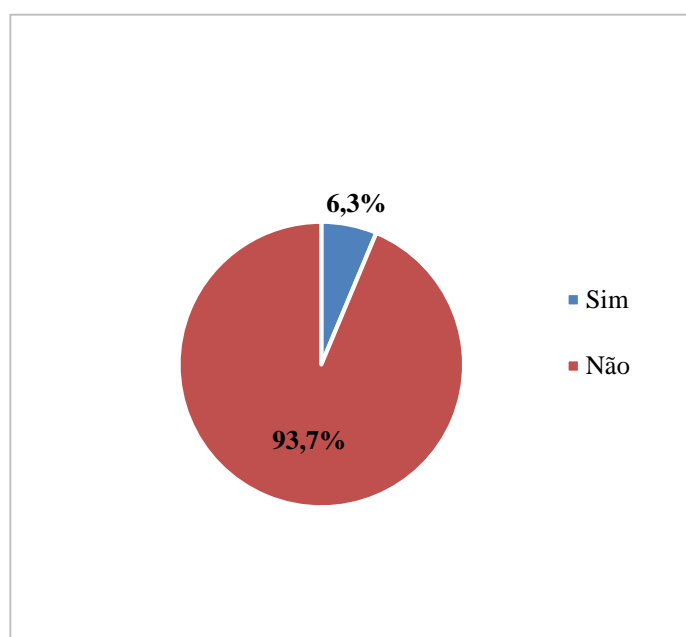
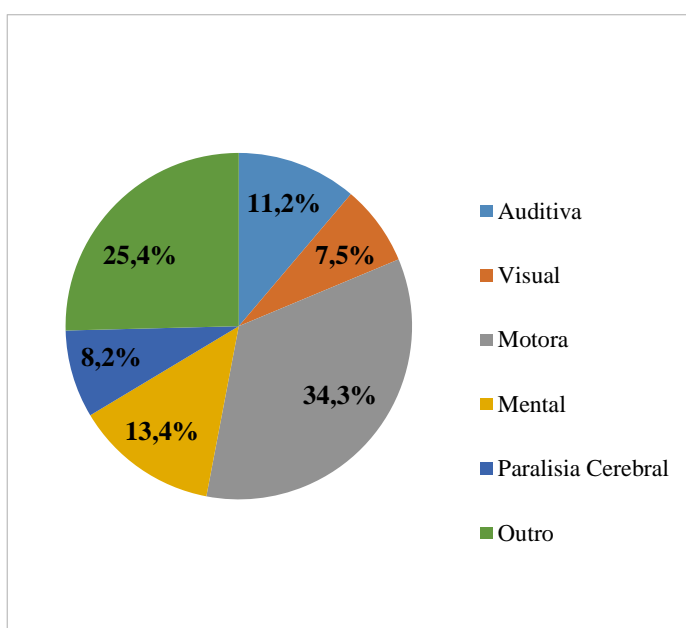


Figura 29: Tipo de deficiência

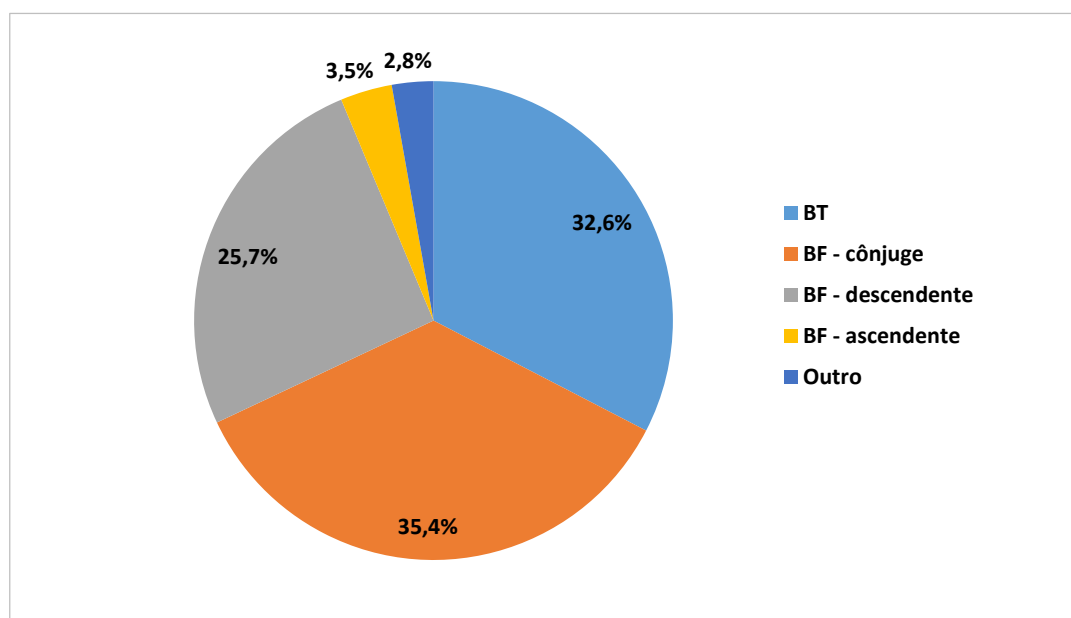


Fonte: elaboração própria

Houve a necessidade de complementar a informação relativa à existência de qualquer grau de deficiência no seio familiar com a identificação do elemento portador dessa condição. Este diagnóstico torna-se importante de forma a poder-se adaptar as respostas aos diferentes grupos etários e simultaneamente perceber as dinâmicas familiares destes

beneficiários. Desta forma, a maior parte das respostas, 35,5%, indicam que é o beneficiário familiar – cônjuge que vivencia essa condição, seguido do BT com 32,6% e surgindo o beneficiário familiar – descendente com 25,7% (Figura 30).

Figura 30: Elemento do agregado familiar incapacitado



Fonte: elaboração própria

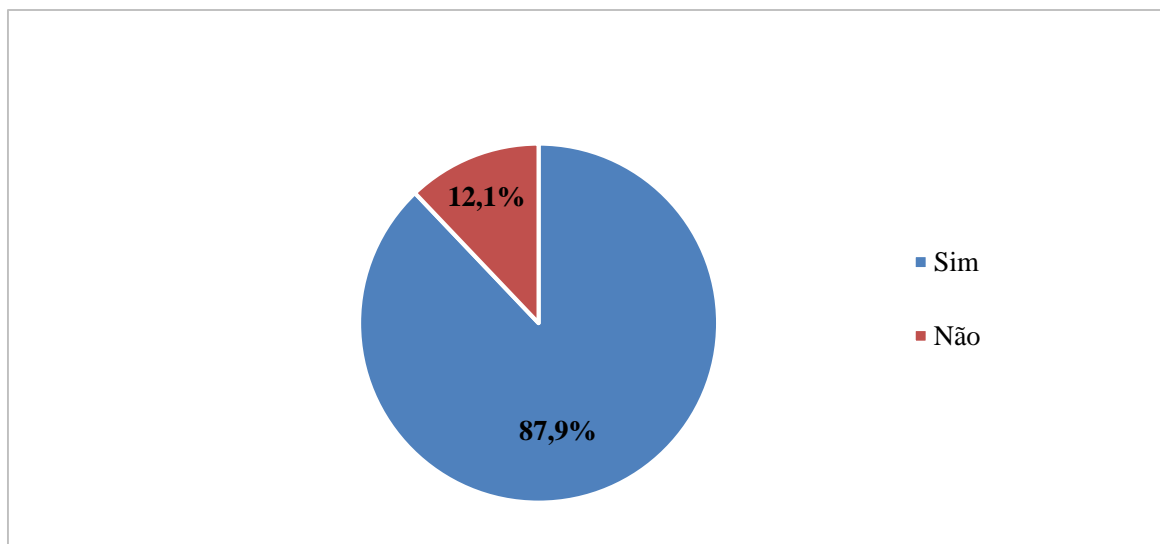
1.2 Aferição da interação dos beneficiários com o IASFA

Nas perguntas 15 a 19 foi avaliada a interação dos beneficiários com o IASFA. Pretendia-se perceber se os beneficiários conheciam a instituição, como obtiveram conhecimento da sua existência, se já tinham recorrido a qualquer dos seus serviços e quais as respostas sociais solicitadas. O nosso objetivo foi tentar aferir, antes de efetuar a avaliação ao *brand equity* da marca, qual a relação destes beneficiários com a organização e com os serviços prestados por esta. De facto, acreditamos que a perceção do valor de uma marca por parte dos seus consumidores/clientes/beneficiários variará consoante o grau de ligação dos seus clientes com esta. O desconhecimento da marca IASFA permite-nos tirar elações relativas à capacidade comunicativa da organização.

Sendo o IASFA, I.P., uma instituição criada para dar resposta às necessidades dos seus beneficiários, no âmbito da ação social complementar, que tem origens centenárias, e que é o resultado da junção de várias iniciativas dos três ramos, no âmbito do apoio social

preconizado para os militares, é compreensível que a grande parte dos inquiridos, 87,9%, refiram conhecer a instituição. Não obstante, 12,1% dos beneficiários inquiridos referem desconhecer a instituição (figura 31).

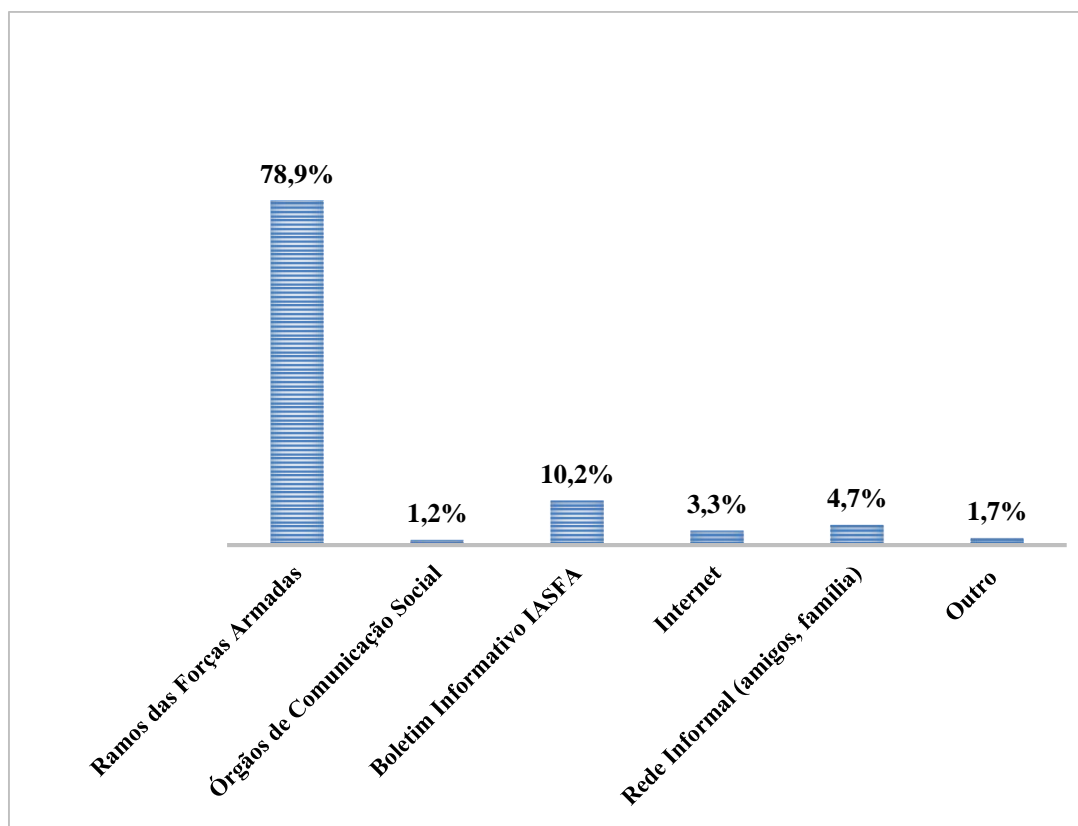
Figura 31: Conhecimento do IASFA pelos BT



Fonte: elaboração própria

Dos beneficiários que responderam afirmativamente à questão anterior, 78,9% referiram ter tido conhecimento da organização através dos ramos das Forças Armadas, 10,2% revelaram que foi através do Boletim informativo do IASFA que conheceram a existência da instituição, 4,7% mencionaram que se deve à rede informal, onde se inserem, o conhecimento da instituição e 3,3% mencionaram a internet como canal de divulgação desta instituição. Um valor residual de beneficiários inquiridos, 1,7% mencionaram outros motivos, de onde se destacam a colocação no IASFA e o desconto mensal efetuado para a ADM – IASFA. Cerca de 1% referiu ter obtido conhecimento acerca da organização através dos órgãos de comunicação social (Figura 32).

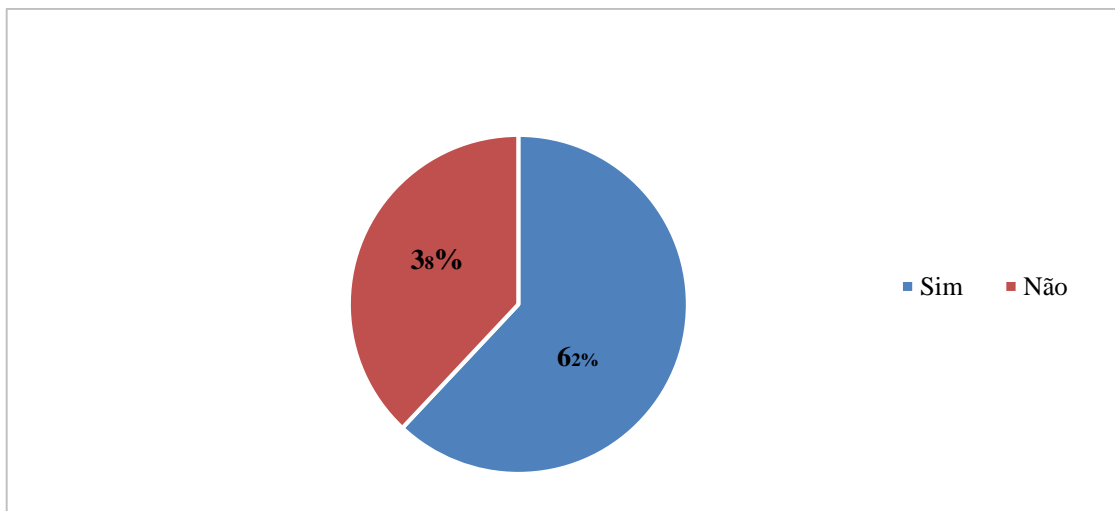
Figura 32: Como teve conhecimento da sua existência?



Fonte: elaboração própria

A maior parte dos beneficiários que referiram conhecer o IASFA, exatamente 62% referiu ter já recorrido ao IASFA com o objetivo de obter resposta para as suas necessidades de cariz social. Cerca de 38% mencionou nunca ter recorrido ao IASFA, apesar de conhecer a instituição. Como principais motivos apresentados destacam-se a inexistência de necessidades específicas que pudessem ser colmatadas pela ação do IASFA; o desconhecimento das suas valências e respostas, a desadequação das respostas existentes face às necessidades sentidas pelos beneficiários e a falta de informação acerca da instituição, da sua missão e áreas de intervenção (Figura 33).

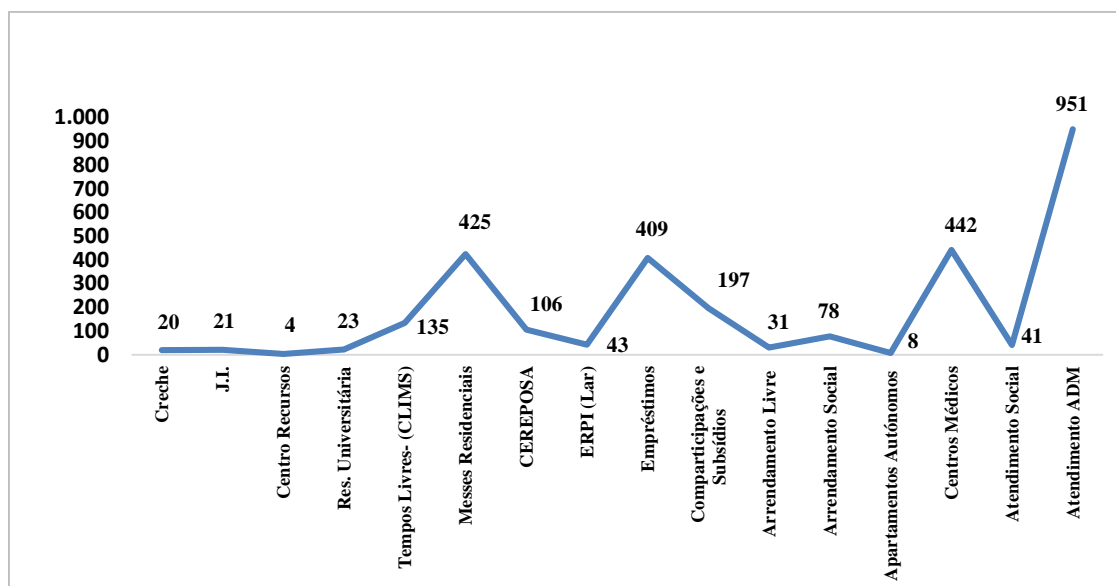
Figura 33: Já recorreu ao IASFA para obter qualquer tipo de resposta de que necessitou?



Fonte: elaboração própria

De referir que a maior parte das respostas solicitadas prende-se diretamente com o Atendimento ADM, utilização dos Centros médicos/ Postos Clínicos, Messes Residenciais, apoio financeiro: empréstimos, participações (escolares e na deficiência) e subsídios e tempos Livres: CLIMS e CEREPOSA. De salientar que, sendo a amostra maioritariamente composta por beneficiários no ativo, 68,1%, é compreensível que o tipo de respostas que foram solicitadas ao IASFA se coadune com necessidades específicas deste tipo de população, em fase ativa e com preocupações relacionadas com a saúde, transversais a todas as idades, ocupação de tempos livres e apoio financeiro. Os dados apresentados na Figura 34, reportam o nº de respostas que cada beneficiário inquirido selecionou, **sendo importante referir que foi possível a seleção de mais do que uma resposta por beneficiário**. Note-se também que as opções com maiores registos de frequência dizem respeito a respostas generalistas, como é o caso do Atendimento ADM, facultado em todos os Centros de Apoio Social do IASFA; ou de utilização esporádica, como é o caso da utilização dos Centros Médicos e Messes Residenciais.

Figura 34: Que tipo de resposta solicitou?



Fonte: elaboração própria

Podemos aferir que a interação dos beneficiários com o IASFA poderá ser potenciada na medida em que uma parte significativa dos beneficiários inquiridos não conhecia a instituição, não existindo, portanto qualquer tipo de contato entre estes e a instituição. Estes beneficiários são maioritariamente sargentos e oficiais, na situação de ativo e reserva fora da efetividade de serviço, com idades compreendidas entre os 40-59 anos, inseridos em famílias com filhos ainda pequenos. Será portanto prioritário avaliar e implementar uma intervenção urgente na área da comunicação e do marketing institucional capaz de catapultar o IASFA como instituição de referência na vida quotidiana dos seus beneficiários. A parte da amostra que referiu conhecer e já ter recorrido ao IASFA são maioritariamente sargentos, na situação de ativo, na faixa etária dos 50-59 anos e residentes no distrito de Lisboa.

1.3 Aplicação do modelo de Aaker para aferição do *Brand Equity* do IASFA

A percepção dos beneficiários sobre o IASFA e a marca IASFA será avaliada, como foi referido anteriormente, através do modelo *brand equity* de Aaker (1991), que está espelhado nas perguntas 20 a 23 do inquérito.

A primeira métrica a considerar é a **notoriedade** (Figura 35), foram elaboradas e colocadas à consideração dos inquiridos seis afirmações que remetem para o conhecimento/consciência que os beneficiários têm sobre a marca, havendo uma relação inequívoca entre os serviços prestados e a marca. No caso específico do IASFA, pretendeu-se perceber se os beneficiários do IASFA, seus clientes ou potenciais clientes, conhecem o instituto como prossecutor da missão que lhe está atribuída, com ação direcionada às necessidades e expectativas dos seus beneficiários, priorizando as sinergias que advêm da articulação com os Ramos das Forças Armadas e se se distingue dos demais prestadores de serviços similares. Isto é, aplica-se aqui o conceito de familiaridade, sendo provável que o beneficiário recorra mais vezes ao IASFA se esta marca institucional estiver mais presente no seu espírito de que outra de que mal se lembra e que não tem qualquer impacto na vivência do seu dia-a-dia. Para além disto, e como verificámos no enquadramento teórico, para além da familiaridade, a importância da notoriedade também decorre do comprometimento e da substância da marca, isto é, da sua saliência, justificação para a inclusão das afirmações que remetem para o facto do IASFA sobressair para os seus beneficiários de entre outras instituições congéneres.

No que respeita à primeira afirmação, a maior parte dos inquiridos, 38,7%, revela concordância e reconhece que o IASFA desenvolve integralmente a sua missão e prossegue os objetivos a que se propõe, 37,5% posicionam-se de forma neutra, 16,5% não concorda com a afirmação, e 3,8% discorda totalmente com a afirmação. Uma franja dos inquiridos, 3,5% revela total concordância. Do ponto de vista global, pode-se aferir que o IASFA é entendido pelos seus beneficiários como uma marca institucional reconhecida como cumpridora da sua missão e dos objetivos a que se propõe, isto é, uma marca com substância.

Quando confrontados com o fato do IASFA desenvolver a sua ação centrada nas necessidades e expectativas dos seus beneficiários, estes validaram esta afirmação, com

37,3% de respostas reveladoras de concordância e 3% de total concordância. Não obstante o valor dos indecisos, ou daqueles que revelam desconhecimento, é relevante, representando cerca de 33,3% da amostra. 21,4% dos beneficiários inquiridos revelaram discordância e 5% total discordância, assumindo que não reconhecem que o IASFA vá ao encontro das necessidades e expectativas dos seus beneficiários. Sobressai, nesta afirmação, que os beneficiários reconhecem que a marca (IASFA) se compromete com eles próprios, os seus clientes.

No contexto em que o IASFA opera, o seu reconhecimento por parte do seu público-alvo depende, em grande parte, da relação estabelecida com os Ramos das Forças Armadas, onde estão inseridos a maior parte dos seus beneficiários. Assim, quando confrontados com a afirmação que remete para a articulação eficaz entre o IASFA e os Ramos, a maior parte da amostra, 43,5%, revela desconhecimento ou dificuldade na tomada de posição. Por sua vez, 28% referem concordar, e 2%, concordam totalmente que o IASFA e os Ramos se articulam de forma eficaz. Cerca de 21,6% discordam e 4,9% discordam veemente da afirmação. Sobressai, da análise da concordância a esta afirmação que, apesar da maior parte dos inquiridos não se ter posicionado, o segundo valor da amostra mais relevante considera existir uma articulação entre estas instituições, fator que contribui para a notoriedade da marca IASFA. De relevar que a maior parte dos inquiridos, exatamente 78,9%, referiu, na pergunta nº16, que tiveram conhecimento do IASFA através dos Ramos das Forças Armadas.

No que respeita à identificação do IASFA entre outras entidades similares, a maior parte dos inquiridos, 42,9%, revelou capacidade de distinção e 4,1% afirmou veemente essa capacidade. Deste modo, 35,8%, não se posiciona, cerca de 13,5% revela discordância e 3,7% total discordância referindo não conseguir identificar o IASFA de entre outras entidades similares, não lhe conferindo fatores distintivos. Não obstante, destacamos aqui, e apesar da neutralidade assumida por uma fatia considerável da amostra, que a maior parte dos inquiridos asseguram a capacidade distintiva do IASFA na comunidade de entidades que fornecem serviços similares, de ação social complementar.

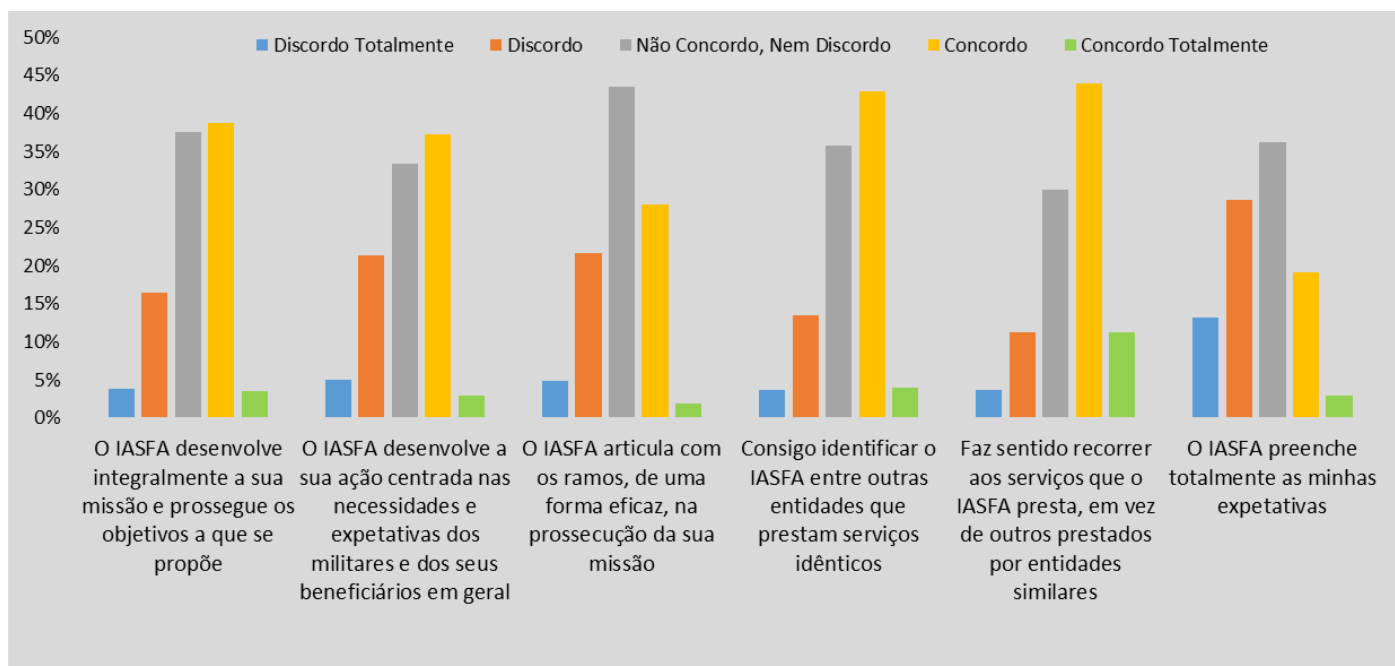
Para uma maioria destacada de beneficiários inquiridos, 43,9%, faz sentido recorrer aos serviços do IASFA em detrimento de outros prestados por entidades similares. Para 11,3% dos inquiridos esta é uma afirmação inquestionável, com plena concordância; para

29,9% dos inquiridos existem dúvidas e por tal assumem uma posição neutra. Por outro lado, apenas 3,7% discordam totalmente e 11,2% discordam. Desta análise depreende-se que os seus beneficiários vêem o IASFA como o legítimo prosseguidor dos serviços que compõem as suas atribuições legais, conferindo-lhe notoriedade, na medida em que a marca IASFA está presente na mente das pessoas quando estas pensam em serviços desta natureza. Pensar em Ação social complementar nas Forças Armadas é pensar no IASFA e não noutro organismo similar.

Por fim, a sexta afirmação, com construção frásica que remete para a aferição clara de notoriedade, permite perceber se a marca, o IASFA, está em condições de ser incluído nos conjuntos de consideração de “compra” de serviços, na medida em que permite perceber se vai ao encontro das expectativas dos beneficiários. Devido à introdução do vocábulo “totalmente”, efetuado de forma propositada, uma parte significativa da amostra, 36,2%, não se posicionou claramente, optando pela neutralidade que os defende em situação de desconhecimento, incerteza ou de discordância com o conceito de totalidade, globalidade. O segundo valor mais relevante, 28,6%, refere discordar e 13,2% discorda totalmente não se vinculando de forma alguma à afirmação. Por outro lado, 19% concordam e 3% concordam totalmente referindo que o IASFA vai de encontro, de forma integral, às suas expectativas. Há que ter presente que cerca de 12% referiram desconhecer o IASFA e portanto poderão ter optado pela tomada de posições neutras por segurança.

Tendo em conta a análise efetuada a cada uma das afirmações que compoem a metríca da notoriedade podemos afirmar que o IASFA se encontra entre dois níveis de notoriedade: entre o *brand recognition*, o mais baixo numa lógica piramidal, que se aplica nos casos em que o cliente identifica a marca entre outras similares, que prestam o mesmo serviço, e o recordar da marca sem qualquer input do exterior, nível mais elevado que o anterior, que se aplica nos casos em que os clientes falam da marca sem que lhes seja sugerido outras idênticas.

Figura 35:Aferição da Notoriedade



Fonte: elaboração própria

Para aferição da segunda métrica, a **lealdade** (Figura 36), associada aos conceitos de fidelidade e ligação emocional, que se efetiva através de uma comunicação eficaz entre organização e público alvo, que permita a consolidação de relações, de laços, que potenciem a ingerência de uns (organização) e outros (clientes/beneficiários) nas respetivas esferas de atuação.

No que diz respeito à marca IASFA, verifica-se que a maior parte dos beneficiários inquiridos, 40,34%, quando questionados acerca da satisfação dos serviços prestados posicionam-se de forma neutra, evidenciando desconhecimento ou indefinição. Certo é que na segunda posição, surgem os beneficiários que revelam satisfação com os serviços prestados pelo IASFA, perfazendo 28,97% da amostra deste estudo. Em discordância com a referida afirmação, apresentam-se 21,7% dos inquiridos e em discordância total 5,8%. Uma pequena franja da amostra revelou plena satisfação com os serviços prestados. Numa análise global, pode-se dizer que os beneficiários sentem-se satisfeitos com a qualidade dos serviços que são prestados neste Instituto Público.

Relativamente à afirmação que remete para a escolha do IASFA como primeira opção em situação de obtenção de respostas sociais, os beneficiários inquiridos demonstram menor

comprometimento, na medida em que, a maior parte, 39,7% se posiciona de forma neutra. Um número idêntico de beneficiários divide-se entre a opção “concordo”, 23,6% e a opção “discordo”, 24,6%. Numa perspetiva global, os inquiridos posicionam-se negativamente face à opção de recurso prioritário às respostas disponibilizadas pelo IASFA em situações de necessidade.

Quanto confrontados com a exclusividade de recurso ao IASFA, em caso deste deter resposta para as necessidades específicas dos inquiridos, a maioria, 35,7%, refere concordância, e 8,8% revela total concordância. Cerca de 30,7% declaram posicionamento neutro, 19,9% discordam e 4,9% discordam totalmente. Pode-se aferir que os beneficiários inquiridos demonstram, ao contrário do que revelaram na afirmação anterior, que o IASFA não é preterido em relação a outras entidades, quando oferece respostas que vão ao encontro das necessidades dos seus beneficiários.

Na afirmação seguinte, pretende-se perceber o grau de lealdade dos beneficiários quando confrontados com o preço dos serviços prestados. Foi propositadamente utilizado o vocábulo “sempre” para percebermos o grau de fidelização dos beneficiários. É perceptível que o preço tem um peso preponderante na escolha que esta amostra faz, na medida em que a grande maior parte dos inquiridos, 37,3%, posicionam-se de forma neutra, seguido de 35,3% de inquiridos que refere que o preço é um elemento preponderante na escolha dos serviços a utilizar, discordando assim, da afirmação que sustenta a escolha dos serviços do IASFA independentemente dos preços praticados. Cerca de 13% discordam totalmente, 12,5% referem concordar, e 2,1% referem concordar totalmente, destacando assim, a escolha dos serviços do IASFA, independentemente do preço praticado. Pode-se extrapolar que os beneficiários inquiridos quando optam pelos serviços prestados pelo IASFA, têm sempre em consideração o preço praticado e é a partir desta informação que efetuam a sua decisão final. De acordo com as premissas enunciadas por Aaker (1991, pp. 39-40), estamos perante clientes que não são fiéis à marca, na medida em que oscilam entre diversas opções de serviços, da mesma tipologia, sendo o preço um fator determinante para a sua escolha.

Quando confrontados com a relação qualidade/preço dos serviços prestados pelo IASFA, a maior parte dos beneficiários inquiridos, 45,2%, revela desconhecimento ou dificuldade em tomar posição. Não obstante, o segundo valor mais significativo, 24,8%

refere-se aos inquiridos que afirmam estar satisfeitos com esta relação qualidade/preço, enquanto que 20% posicionam-se negativamente perante a afirmação. Cerca de 6,8% indicam total insatisfação com a relação qualidade/preço dos serviços, e 3,1% posicionam-se no outro extremo da escala de likert referindo satisfação total com esta relação dos serviços.

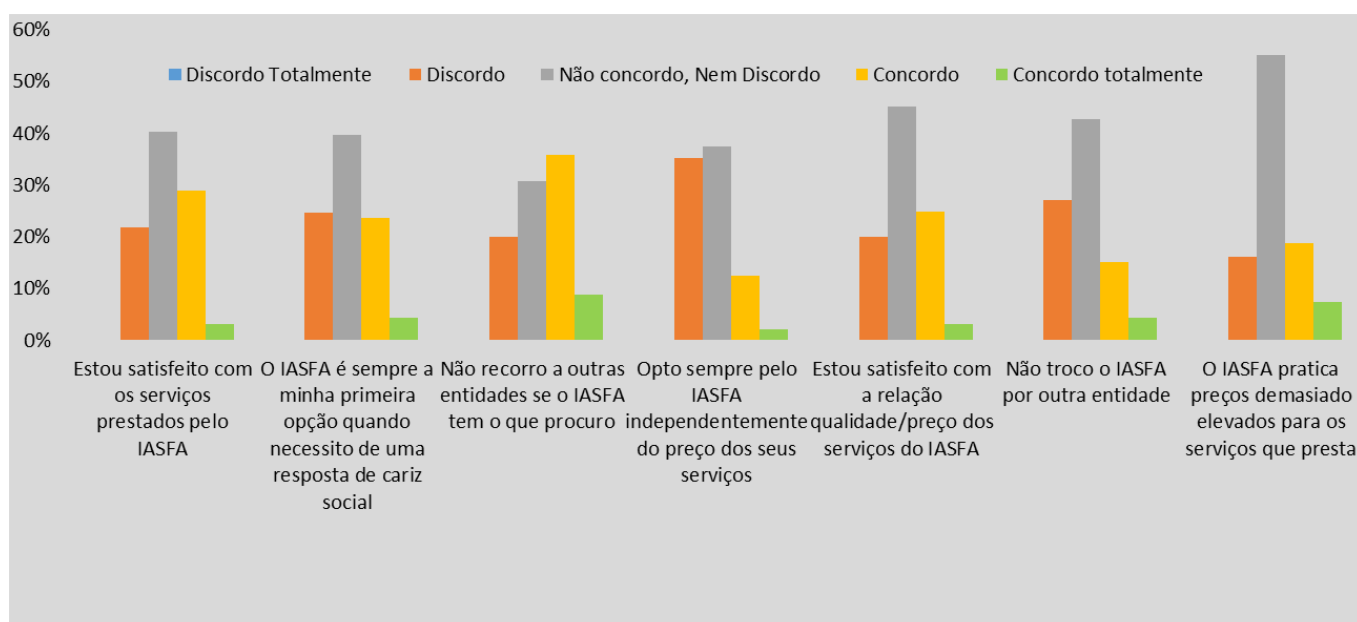
Na afirmação seguinte verificamos a fidelidade à marca, independentemente da introdução das variáveis, já analisadas anteriormente, como seja a qualidade ou o preço dos seus serviços. Neste contexto, a maior parte dos beneficiários inquiridos, 42,7%, tomam uma posição neutra, revelando ou desconhecimento da instituição ou então dificuldade em se comprometem com a instituição, não se posicionando claramente como defensores ou como críticos. No entanto, cerca de 27,2%, optam por discordar da afirmação a que são confrontados e 10,6% discordam totalmente, referindo que o IASFA concorre com outras entidades na prestação de serviços a estes inquiridos. Por outro lado, cerca de 15,1% referem que o IASFA é a instituição de referência para as suas necessidades e 4,4% afirmam, sem qualquer dúvida, a sua fidelidade ao IASFA, referindo não o trocar por qualquer outra entidade.

Por fim, a última afirmação que permite aferir a lealdade à marca IASFA remete para a perceção que os beneficiários têm dos preços praticados pelo IASFA. Uma parte dominante dos inquiridos, 55%, não se posiciona claramente, revelando uma vez mais intenção de não se vincular claramente a uma tomada de posição, ou mero desconhecimento. Por sua vez, 18,9% referem considerar os preços demasiado elevados tendo em conta os serviços que presta, e 16%, por outro lado, ao discordarem com a afirmação, revelam não considerar os preços desajustados face aos serviços prestados pelo IASFA. No extremo da escala temos 2,6% que discordam totalmente com a afirmação e 7,4% que concordam totalmente com a afirmação. O que sobressai desta análise é o fato da maioria dos inquiridos revelar, através da tomada de uma posição neutra, desconhecimento da realidade da instituição.

Face ao exposto, e após análise efetuada às várias afirmações que permitiram, através da perceção da concordância dos inquiridos, aferir o grau de lealdade à marca IASFA, por parte dos beneficiários, podemos concluir que estamos perante clientes que não são fiéis à marca, podendo estes oscilar entre diversas marcas (entenda-se serviços prestados por

outras entidades), sendo o preço um fator determinante para a sua escolha. Não obstante, à luz daquilo que Aaker nos legou, podemos também referir que existe alguma satisfação e algum comprometimento com a marca (ver afirmação 1 e 3 da métrica lealdade – Figura 36). E, assim sendo, podemos considerar que estamos perante alguns beneficiários que poderão tornar-se consumidores habituais. Não obstante, neste segmento não há ainda uma grande ligação afetiva à marca, trabalho esse a desenvolver através da efetivação de planos de comunicação que visem maior entrosamento entre benenficiários e instituição (marca).

Figura 36: Aferição da Métrica Lealdade



Fonte: elaboração própria

O valor de uma marca institucional passa também pela **qualidade percebida** (Figura 37) pelos seus clientes. O presente estudo ofereceu a oportunidade aos beneficiários IASFA de se pronunciarem sobre a qualidade geral dos serviços prestados pelo IASFA e sobre a valorização dos serviços que presta em relação aos seus objetivos ou fim a que se destina, e também, em relação às alternativas existentes no mercado. A qualidade percebida é a primeira percepção do cliente e , por isso difere consoante aquilo que o cliente julga que é importante para si próprio.

De acordo com as respostas obtidas nos questionários que suportam este estudo, e relativamente à primeira afirmação desta métrica, a grande parte da amostra, 58,2%, posiciona-se de forma neutra quando confrontada com a afirmação de que o IASFA aposta em serviços inovadores. O segundo valor mais significativo, 23,2%, refere discordar e 6,1% discorda totalmente. Por outro lado cerca de 11,5%, posiciona-se em concordância com a afirmação e uma pequena franja da amostra, 1%, declara concordar totalmente. Podemos concluir que os beneficiários não vêem o IASFA como um prestador de serviços inovadores.

Uma vez mais tentou-se aferir se os serviços prestados pelo IASFA correspondem às expectativas dos beneficiários. É um indicador determinante e transversal na aferição do *brand equity* das marcas e como tal repete-se de forma a poder validar-se os seus resultados. De fato, também nesta categoria, da qualidade percebida, a maior parte dos inquiridos, 44,7%, posiciona-se de forma neutra, nem concordando ou discordando da afirmação, enquanto que 31,4% refere discordar e 7,8% discorda totalmente. Por outro lado, 14,7%, concorda com a afirmação e 1,4% concordam totalmente. A posição neutra a par com a posição de discordância predomina, oferecendo, assim, o entendimento de que os beneficiários inquiridos consideram que os serviços prestados pelo IASFA não correspondem às suas expectativas.

Quando confrontados com a possibilidade de vir a recorrer ao IASFA numa próxima necessidade, a maior parte dos inquiridos, 48,4%, não se posicionou, revelando mais uma vez incerteza na resposta ou desconhecimento das valências oferecidas. O segundo valor mais relevante é composto por 35,1% da amostra e remete para aqueles que validam o recurso ao IASFA, numa próxima necessidade. Cerca de 3,6% revelam certezas no recurso ao IASFA e apenas 9,5% referem discordar e 3,4% discordam totalmente revelando a sua intenção de não recorrer ao IASFA, numa próxima necessidade.

A maior parte dos inquiridos, 47,7%, não se posicionam quando confrontados com a possibilidade de poderem vir a recomendar o IASFA aos seus conhecidos. Não obstante 31,1% revela concordância e 4% total concordância dando assim garantias de que tencionam recomendar os serviços prestados pelo IASFA. Uma percentagem menos significativa de inquiridos, 12,2%, revelou discordância e 5% total discordância, demonstrando assim que não tencionam recomendar os serviços do IASFA a outros.

Uma vez mais a qualidade dos serviços do IASFA é submetida à avaliação dos inquiridos para se poder aferir, ainda que subjetivamente, a qualidade percebida destes. Uma destacada maioria da amostra, 55,1%, posiciona-se de forma neutra, enquanto valores muito aproximados dividem a opinião entre o concordo, 18,9%, e o discordo, 19,3%. Apesar da proximidade entre estes valores, a discordância acaba por deter maior impacto, levando a que os serviços prestados pelo IASFA não sejam considerados pela maior parte da amostra como respostas de elevada qualidade.

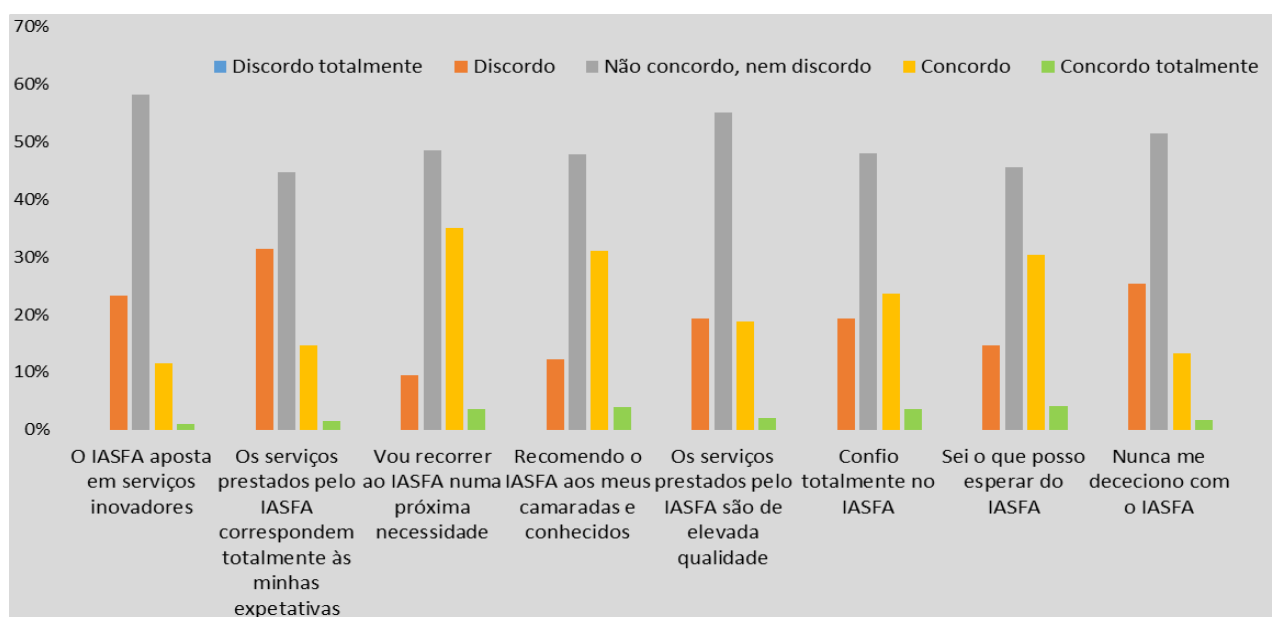
A confiança nas marcas institucionais é uma variável preditora da qualidade percebida. Desta forma, e analisando as respostas dos inquiridos chegamos à conclusão que a maior parte da amostra, 48%, opta por neutralizar a sua posição, não evidenciando confiança ou desconfiança. O segundo valor mais relevante, 23,7%, valida a relação de confiança com a marca; 3,6% referem não ter quaisquer dúvidas em relação à confiança que depositam neste instituto. Cerca de 19,2% refere discordar e 5,5% discorda totalmente da afirmação, invalidando assim a relação de confiança. Do ponto de vista global os beneficiários inquiridos revelam-se tímidos no que respeita a assumirem confiança na instituição. Ainda assim, os valores que validam a afirmação são superiores aos valores que a invalidam.

Na afirmação seguinte, que remete para a previsibilidade da atuação do IASFA na vida dos beneficiários, a maior parte dos inquiridos, 45,5%, revelou, uma vez mais, dificuldade em validar ou refutar a afirmação, tomando assim uma posição neutra; enquanto 30,3% revelou concordância, 4,2% total concordância. Por outro lado, 14,7% da amostra refutou a afirmação e 5,3% refutou-a totalmente. Não obstante, revelam-se com maior impacto as respostas de concordância em detrimento das respostas de discordância.

Por último, os beneficiários inquiridos foram chamados a pronunciarem-se acerca da possibilidade de nunca se dececionarem com o IASFA. O vocábulo “nunca” foi determinante para a determinação dos resultados que se apresentam de seguida: 51,5% não se posicionam, 25,3% referem discordar e 8,3% discordam totalmente, transmitindo a ideia de terem existido situações, independentemente da frequência, em que o IASFA não correspondeu às expetativas dos seus beneficiários. Cerca de 13,2% refere concordar e 1,7% concordam totalmente manifestando assim que mantem a relação de confiança com o IASFA.

Tendo presente a análise efetuada a cada uma das afirmações que compõem esta métrica, a da qualidade percebida, afere-se que os beneficiários que aceitaram o convite para responder a este questionário percebem o IASFA como uma instituição na qual depositam a sua confiança e sabem o que podem esperar da sua atuação. Referiram ainda que têm intenção de a recomendar aos seus conhecidos. Por outro lado, reconhecem que a instituição não dispõe de serviços inovadores, e embora não lhe reconheça elevada qualidade aos seus serviços, não a negam totalmente. De todas as afirmações aquela que se destaca pela positiva refere-se ao fato dos inquiridos referirem que tencionam recorrer ao IASFA numa eventual necessidade. Pode-se então afirmar que embora não seja elevada, existe qualidade percebida nos serviços prestados pelo IASFA, devendo no entanto existir uma especial atenção na procura pela inovação, ir de encontro às expectativas dos beneficiários, apostar na prestação de serviços com certificação (implementação de sistema de qualidade) e na comunicação com o público-alvo, os beneficiários. De facto, como referem os especialistas desta área, a qualidade percebida é muitas vezes a origem do posicionamento da marca, isto é, a partir da qualidade percebida que se define o posicionamento da marca, recorrendo a estratégias de marketing, institucional, que valorizem a imagem da marca junto dos clientes, os beneficiários (Sigfried, 2000, p. 56; Vaz, 2013, p. 63).

Figura 37: Aferição Qualidade Percebida



Fonte: elaboração própria

Por fim, a última métrica que foi utilizada para aferir o *brand equity* da marca IASFA refere-se às **associações que os clientes fazem à marca** (Figura 38) , que é tudo aquilo que pode ser relacionado com a marca ao nível das recordações. Isto é, isto é o conjunto de recordações que os clientes adquirem em relação a uma determinada marca, que podem ter origem em qualquer informação que estes obtiveram sobre a marca. No contexto específico do IASFA foi valorizado a relação com a instituição militar, a defesa de conceitos nucleares, tais como, a condição militar, família militar e ação social complementar.

Assim, no que respeita à primeira afirmação, uma parte significativa da amostra, 43,8%, considera o IASFA como uma extensão da ação social preconizada pelos ramos, 5,8%, concorda totalmente com afirmação, e 32,6%, não toma posição. Apenas 13,7%, refere discordar e 4,1% discorda totalmente. O que sobressai da análise desta afirmação é que, de facto, os beneficiários inquiridos reconhecem uma articulação entre o instituto e os Ramos, associação essa que traz valor à marca do IASFA.

No que respeita à existência de sobreposição, nas respostas prestadas, entre IASFA e outros organismos da Defesa (MDN e/ou ramos), a maior parte dos inquiridos, 56,1%, referiu desconhecimento, seguido de 30,4% que concordam com a afirmação e 4% que concordam totalmente, defendendo assim que o IASFA não se sobrepõe à atuação, na área social, de outras entidades tuteladas pelo MDN. Uma pequena franja de inquiridos, exatamente 7,3% referiu discordar e 2,2% discordam totalmente da afirmação, reconhecendo ao IASFA um ação sobreposta a outros organismos da Defesa. Numa perspetiva global, os inquiridos veem o IASFA como um organismo que não sobrepõe a sua ação, na área social, a outros da tutela do MDN, tornando-se assim distinto, único e particularmente necessário.

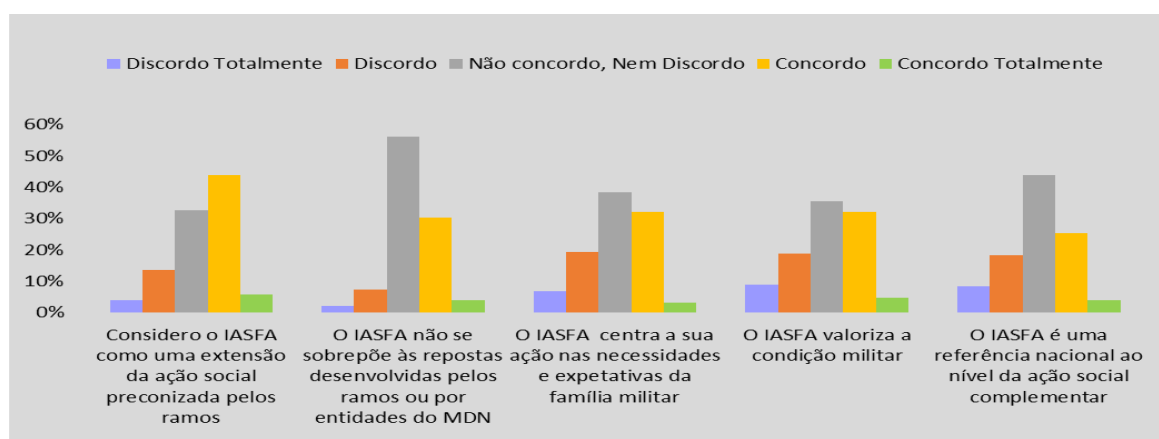
A afirmação que defende que o IASFA presta serviços que vão ao encontro das expetativas e necessidades da família militar recolhe parecer revelador de concordância em 32,1%. Cerca de 3,2% dos inquiridos afirma concordância total com a referida afirmação, enquanto que 19,3% refere discordar e 6,9% discorda totalmente. Uma vez mais, o valor mais elevado da amostra remete para uma posição neutra, 38,5%. Não obstante, ressalta a posição concordante de uma parte significativa da amostra.

Para a maior parte dos beneficiários inquiridos, 35,5%, não é claro que o IASFA valorize a condição militar, numa perspectiva de defesa dos seus interesses e necessidades que advêm da situação específica que vivenciam como militares. Já 32% concorda e 4,7% concorda totalmente com a afirmação. Por outro lado 18,9% transmite uma opinião discordante e uma pequena franja, 8,9%, refere discordar totalmente. Apesar da maior parte da amostra não revelar claramente a sua opinião, escudando-se numa posição de neutralidade, o segundo melhor resultado pende para a concordância, dando a informação que os beneficiários titulares veem o IASFA como defensor da sua condição militar.

Por fim, a última afirmação define o IASFA como uma instituição de referência nacional ao nível da ação social complementar. Perante esta declaração, a maior parte da amostra, 43,8% posiciona-se de forma neutra. Já 25,3% referem concordar e 4,1% referem concordar totalmente. Por outro lado, 18,4% refutam e 8,4% refutam totalmente a afirmação. Mais uma vez, e apesar da neutralidade assumida, os inquiridos reconhecem o IASFA como uma instituição com impacto ao nível da ação social complementar no contexto nacional.

Os beneficiários inquiridos associam o IASFA à ação social preconizada pelos Ramos, defendem que este não se sobrepõe à acção de outros organismos da Defesa, que tem uma preocupação em centrar a sua ação nas necessidades da família militar, valorizando a sua condição militar. Destacam-se, uma vez mais, os posicionamentos neutros que advêm sobretudo do desconhecimento que os beneficiários referiram ter acerca do IASFA.

Figura 38: Aferição das Associações à Marca



Fonte: elaboração própria

1.4 Aferição das expectativas e necessidades dos beneficiários inquiridos

Por fim, os beneficiários foram convidados a participarem na definição de futuras linhas de ação para a organização. As perguntas 24 e 25 solicitaram aos beneficiários que participaram neste estudo que se pronunciassem acerca da(s) atividade(s) que na sua opinião, deveria ser prosseguida, de forma prioritária, pelo IASFA e convida-os a deixarem sugestões para a criação de melhores opções e soluções para a redefinição ou melhoria dos serviços prestados.

No que respeita à pergunta 24, foram pré-estabelecidas 6 prioridades. As respostas estão explícitas no Quadro 11. Por cada prioridade foi assinalado a cor verde a resposta que recolheu maior nº de “votos”; a cor azul as duas opções com votações acima da média; e a cor vermelha a opção menos votada. Assim, os beneficiários remetem para 1ª prioridade a aposta na saúde, nomeadamente na disponibilização de centros médicos e/ou postos clínicos. As outras duas respostas que sobressaem, nesta prioridade, são as Estruturas Residenciais Para pessoas Idosas (ERPI) e os equipamentos para a infância (creche, jardim-de-infância e pré-escolar). Como segunda prioridade destaca-se as ERPI, seguida do serviço de apoio domiciliário (SAD) e os centros médicos/postos clínicos. Os inquiridos entenderam que como terceira prioridade a implementação e desenvolvimento do SAD, bem como reforçar as ERPI e os Centros de Dia. A quarta prioridade releva a mesma área de intervenção, o SAD, seguido do Centro de Dia e, uma vez mais, dos centros médicos/postos clínicos. Na quinta prioridade, destaca-se o alojamento temporário para férias e lazer, seguido do apoio financeiro (que comporta subsídios e participações) e SAD. Por fim, na sexta prioridade, destaca-se a resposta de alojamento temporário para férias e lazer, seguido das férias organizadas (inclui CLIMS) e Residências Universitárias. Como respostas menos escolhidas temos a atividades de lazer, férias organizadas e arrendamento livre.

Quadro 11: Quais as seis respostas sociais que, na sua opinião, deveriam ser prosseguidas pelo IASFA?

RESPOSTAS	1ª prioridade	2ª prioridade	3ª prioridade	4ª prioridade	5ª prioridade	6ª prioridade
Creche, Jardim-de-Infância e Pré-escolar	318	234	164	132	143	134

RESPOSTAS	1ª prioridade	2ª prioridade	3ª prioridade	4ª prioridade	5ª prioridade	6ª prioridade
Atividades de Tempos Livres (crianças)	9	95	65	70	109	82
Colónias e Campos de Férias	25	32	82	81	101	115
Residências Universitárias	63	102	146	167	139	162
Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas (Lares)	554	328	245	157	110	101
Centros de Convívio (pessoas idosas)	27	113	117	146	133	93
Centros de Dia (pessoas idosas)	50	173	235	191	164	102
Serviço de Apoio Domiciliário (pessoas idosas)	109	264	282	271	175	109
Arrendamento Económico	87	114	118	150	152	132
Arrendamento Livre	11	27	33	29	39	45
Empréstimos	32	63	105	92	122	135
Apoio Financeiro (comparticipações e subsídios)	163	200	130	169	182	145
Centros Médicos / Postos Clínicos	630	248	197	190	142	111
Atividades de Lazer	8	22	37	56	79	106
Alojamento Temporário para Férias e Lazer	34	57	98	121	216	278
Férias Organizadas	13	20	37	50	53	178

Fonte: elaboração própria

legenda:



Resposta com maior n.º de respondentes



Resposta com menor n.º de respondentes



Respostas (2) com respondentes acima da média

Por fim, a única pergunta aberta, n.º 25, que solicitou aos beneficiários inquiridos que deixassem sugestões no sentido de apoiar os decisores do IASFA no encontro de melhores

opções e soluções para a redefinição ou melhoria dos serviços prestados, foi respondida por 575 beneficiários. Os resultados que, seguidamente, se apresentam resultam de uma categorização que pretende ser o mais coincidente possível com o conteúdo do “corpus” da resposta. Não serão aqui especificadas ao pormenor todas as unidades de análise, por serem demasiado extensas e diversificadas e por se considerar que a sua total exposição não traz quaisquer mais-valias ao presente estudo. Não obstante, apresentam-se as categorias e as principais unidades de análise.

Foram construídas 18 categorias a partir das 575 respostas. Uma das categorias, com 100 respostas (17,4%), não tem denominação concreta por agrupar todas as respostas vazias de conteúdo (“nada a referir”), ou com conteúdo sem aplicação para o presente estudo.

Assim, a maior parte das repostas, exatamente 164 (28,5%) fazem referência ao alargamento das respostas sociais e dos serviços prestados pelo IASFA aos seus beneficiários. Os beneficiários solicitam não apenas o alargamento das respostas no seu todo, mas também, uma maior descentralização destas no território nacional. Obtiveram-se os seguintes contributos concretos: ampliação de protocolos e acordos; diversificação do apoio; disponibilização de respostas no interior do país e regiões autónomas, através da criação de CAS com equipamentos sociais; apoio a todos os militares, independentemente do vínculo com as Forças Armadas; formalização de acordos na área do lazer, espetáculos, termalismo, eventos desportivos; aposta nas respostas na área da saúde nomeadamente nos cuidados continuados; disponibilização de empréstimos para aquisição de habitação própria, aumento da capacidade dos equipamentos na área da infância, juventude e idosos; e aposta na personalização dos apoios, recursos a edifícios militares desativados para funcionamento de futuras respostas sociais.

Uma parte significativa dos beneficiários inquiridos, exatamente 98 (17%), referiram a necessidade do IASFA apostar na divulgação da sua “marca”, da sua missão, das suas atribuições, da sua identidade, dos seus serviços. Os beneficiários referem que não conhecem a instituição e os que admitem conhecer referiram que ficaram surpreendidos pela panóplia de respostas que o IASFA detém, informação que lhes chegou a partir deste questionário. Consideram, assim, importante, apostar num projeto ambicioso de comunicação que permita que a instituição se dê a conhecer ao seu público-alvo, os beneficiários. Foram sugeridas ações de divulgação nos Ramos das Forças Armadas,

aposta no desenvolvimento de uma página de internet mais arrojada e informativa, criação de uma página no *Facebook*, *newsletter*, sessões de debate com beneficiários, questionários periódicos aos beneficiários para diagnóstico social e aferição de necessidades e expectativas dos beneficiários (à semelhança da iniciativa que originou este estudo). Sugeriram ainda, a criação de uma linha telefónica gratuita para atendimento permanente.

Apesar do questionário estar vocacionado para aferir a perceção dos Beneficiários titulares apenas em relação à ação social complementar, registaram-se cerca de 50 (8,7%) respostas, com sugestões relacionadas com a ADM.

A quarta categoria com maior n.º de frequências, 47 (8,2%), remete para a criação de um modelo de gestão eficaz e eficiente, que potencie a transparência na gestão de recursos humanos, logísticos e financeiros, de acordo com a missão prosseguida pelo IASFA. Foram ainda referidas as seguintes sugestões: adoção de um “modelo de gestão moderno e profissional”, “rigor e transparência nas atividades de gestão do IASFA”, “gestão menos burocrática e otimizadora de respostas sociais adaptadas a cada situação.

A qualidade dos serviços prestados foi outra categoria presente nesta pergunta, que advém da resposta de 46 (8%) beneficiários. Foi referido a necessidade de qualificar as respostas de restauração (alimentação); infraestruturas para o lazer; melhorar o atendimento telefónico; e o atendimento presencial nos centros médicos; e maior apoio aos residentes institucionalizados.

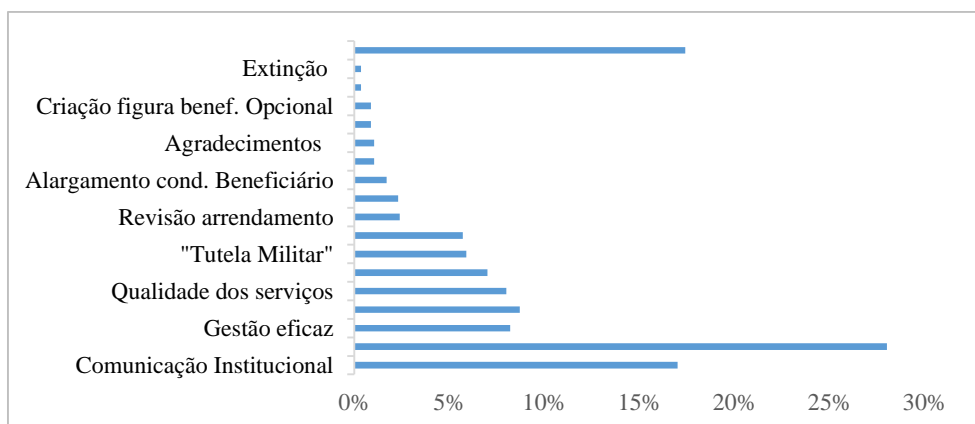
Registaram-se quatro dezenas (7%) de respostas com preocupação pela equidade no acesso às repostas sociais do IASFA, havendo referência expressa da necessidade de reconhecerem os direitos de cada beneficiário, tendo em conta as particularidades da sua situação socioeconómica. Grande parte das respostas defendem que o IASFA deve ser para todos, referindo que a imagem que passa é que atualmente o IASFA parece apenas responder às necessidades de uma minoria. Foram ainda veiculadas sugestões como o apoio diferenciado aos mais desfavorecidos e maior preocupação em dar respostas direcionadas para os militares no ativo.

Dos inquiridos que reponderam a esta última questão, registaram-se 34 (5,9%) repostas que versam sobre a importância da gestão do IASFA ser efetuada por militares.

A melhoria dos serviços de saúde é uma necessidade referida em 33 (5,7%) respostas. Dentro desta categoria encontram-se sugestões relacionadas com o aumento do número de especialidades médicas nos diversos postos clínicos do IASFA; aposta nos cuidados continuados; articulação com o Hospital das Forças Armadas e priorização do apoio médico aos militares no ativo.

As restantes categorias são detentoras de menos frequências e portanto menos relevantes para os beneficiários. Ainda assim, 14 (2,4%) respostas versaram sobre a revisão dos procedimentos/regulamentos relacionados com o arrendamento, sugerindo maior transparência, prioridade aos militares mais desfavorecidos, maior equidade na atribuição dos fogos habitacionais; 13 (2,3) respostas criticaram a percentagem de desconto aplicada à remuneração dos beneficiários, considerando-a demasiado elevada; 10 respostas sugeriram o alargamento da condição de beneficiário para que mais elementos do agregado familiar pudessem usufruir dos serviços prestados, incluindo ascendentes e descendentes, independentemente da idade; 6 (1,04%) respostas mostraram preocupação relativamente à manutenção e continuidade do IASFA, referindo que a sua extinção seria uma perda inestimável para a família militar; o mesmo número de respostas deixa registado um agradecimento ao IASFA enquanto prestador de respostas sociais que foram ao encontro das necessidades destes inquiridos; 5 (0,87%) respostas referiram a necessidade de ser aplicada quotização específica para o financiamento da ação social complementar; e o mesmo número de respostas (0,87%) remeteram para a criação da figura de beneficiário opcional, dando aos militares e demais beneficiários a possibilidade de escolherem deter ou não a qualidade de beneficiário; 2 (0,35%) respostas sugeriram prioridade na recuperação de património, 2 (0,35%) respostas defenderam a extinção do IASFA (Figura 39).

Figura 39: Sugestões dos Beneficiários



Fonte: elaboração própria

2. Discussão dos resultados e validação ou refutação das hipóteses em investigação

Depois da apresentação dos resultados no capítulo anterior, cabe-nos efetuar a apreciação dos mesmos, confrontando-os entre si, de forma a poder retirar os seus significados e implicações.

Iniciamos a discussão dos resultados pela caracterização sociodemográfica da amostra. A importância desta caracterização reside no fato de podermos perceber quem avaliou, de facto, o *brand equity* da marca IASFA.

Assim, a maior parte dos inquiridos são militares do Exército (53,9%), e da Força Aérea (38,8%) e é a categoria de sargento que mais representatividade oferece à amostra, com 57,7%, face a 43% da categoria “oficial”, encontrando-se na situação de “ativo” 68,1% do total da amostra. Os Beneficiários titulares (BT) com idades compreendidas entre os 40-59 anos representam cerca de 62,9% da amostra-alvo de inquirição, com maior frequência para o grupo etário dos 50-59 anos (36,9%), logo seguido do grupo 40-49 com 26%. Podemos assim afirmar que a grande maioria dos “avaliadores” da marca IASFA se encontram profissionalmente ativos, facto determinante na medida em que percebemos que existe um interesse efetivo na participação da presente avaliação. Note-se que o convite para a participação neste inquérito foi endereçado a todos os BT, sendo que a

maior parte do universo é composto por beneficiários fora da efetividade de serviço, em situação de reserva ou reforma.

No que respeita à área de residência, a área metropolitana de Lisboa destaca-se com 50,4% dos BT inquiridos. Quanto ao estado civil, a maior parte dos inquiridos declara ser casado (76,3%), sendo a percentagem de BT solteiros de 9,3%. A estrutura familiar é constituída predominantemente por núcleos de 2, 3 e 4 pessoas, famílias nucleares, totalizando 85,4% do total dos BT inquiridos (23,3%, 28,4% e 33,7%, respetivamente), associando-se à “fase de vida em que se encontra” por “saída dos filhos de casa” (19,9%) e “família com filhos pequenos” (40,8%). Estes dados coadunam-se com o facto de se tratar de BT que se encontram profissionalmente ativos, como já foi referido anteriormente.

Os BT inquiridos são, maioritariamente licenciados ou com outro grau superior (47,1%) e exatamente 46,8% declara deter o ensino secundário, sendo os oficiais, 90%) a categoria que detém a qualificação mais elevada. Da análise do rendimento anual do agregado familiar, onde predomina o escalão 20 000 até 40 000€, podemos aferir tratar-se de uma amostra que pode ser considerada como parte integrante da classe média, que aliado ao facto de mostrar deter qualificações ao nível escolar e com responsabilidade na hierarquia das organizações que representa, denota ter facilidade na participação deste tipo de inquéritos e depreende a importância da colaboração nestas iniciativas.

A caracterização da amostra-alvo inquirida relativamente à existência, ou não, de algum elemento portador de deficiência revela que apenas 6,3% responde afirmativamente, com predomínio da deficiência motora (34,3%), seguida da mental (13,4%) e auditiva (11,2%). Esta caracterização mostrou-se necessária e importante, na medida em que permite perceber as potenciais necessidades destes beneficiários, bem como as suas expectativas, face aos serviços prestados pelo IASFA.

No que respeita à interação dos beneficiários com o IASFA, a maior parte dos inquiridos, 87,9% refere conhecer a instituição, enquanto 12,1% demonstram total desconhecimento acerca da sua existência. Os que referem conhecer a instituição fizeram-no através dos Ramos das Forças Armadas. Tal demonstra a vital importância de uma articulação bilateral ser essencial para o desenvolvimento da missão do IASFA e para o apoio na

prossecução da missão dos ramos. O desenvolvimento de um apoio social diferenciado e direcionado às necessidades específicas da população militar permite maior envolvimento e comprometimento destes ao nível da concretização da missão que lhes está atribuída no âmbito das atribuições das Forças Armadas Portuguesas.

A maior parte dos beneficiários, 62%, já recorreu ao IASFA para atendimento no âmbito da Assistência na Doença aos Militares (ADM), utilização dos centros médicos, messes residenciais e candidatura a empréstimos. Estes serviços, principalmente os três primeiros, ganham relevo por se tratarem de respostas generalistas, transversais a todos os beneficiários titulares e com grande capacidade de resposta por parte do IASFA. Cerca de 38% dos beneficiários referiu nunca terem recorrido ao IASFA, destacando-se o desconhecimento das suas valências e a inexistência de necessidades específicas como motivos principais.

Conclui-se, assim, que há necessidade evidente de potenciar a interação entre IASFA e beneficiários titulares, com especial atenção para os que se encontram no ativo, com idades compreendidas entre os 40 e os 59 anos, com famílias com filhos pequenos, residentes fora da zona de influência da Grande Lisboa. É pois premente uma aposta clara na comunicação institucional que permita potenciar sinergias e criação de laços entre beneficiários e IASFA. Como alude Fisk (2009, p. 85) uma marca verdadeiramente forte, que permanece na mente dos clientes é aquela que estabelece uma ligação com o consumidor, quando de alguma forma reflete as suas necessidades e ambições.

O estudo do *brand equity*, ou valor da marca IASFA permitiu-nos perceber, a forma como os beneficiários da instituição e da marca a veem e como se relacionam com ela. Efetuou-se esta análise tendo em conta quatro métricas: notoriedade, lealdade qualidade percebida e associações à marca. Salvo raras exceções, a maior parte das afirmações utilizadas para aferir cada uma das métricas referidas foram alvo de posicionamentos neutros. Ou seja, os beneficiários optaram por não se posicionar claramente em concordância ou discordância, optando por um “meio-termo”, que dificultou o entendimento dos resultados.

No que diz respeito à notoriedade, os beneficiários inquiridos revelaram concordar que o IASFA desenvolve integralmente a sua missão e prossegue os objetivos a que se propõe,

compromete-se com os seus beneficiários, atuando de acordo com as suas necessidades e expectativas, e articula com os Ramos das Forças Armadas de forma eficaz. Os inquiridos referiram ainda que reconhecem a capacidade distintiva do IASFA face a outras entidades similares e com atribuições idênticas na área do apoio social, constatando que o IASFA é, de facto, o legítimo prosseguidor das atribuições que legalmente lhe foram conferidas, outorgando-lhe assim notoriedade, na medida em que se comprova que a marca IASFA se encontra presente na mente dos inquiridos.

Não obstante, os beneficiários revelaram que a instituição tem ainda um caminho a percorrer de forma a ir ao encontro das suas expectativas. Perante estes dados, pode-se concluir que o IASFA se encontra entre dois níveis de notoriedade: entre o *brand recognition*, o mais baixo numa lógica piramidal, que se aplica nos casos em que a marca é identificada entre outras similares; e o recordar da marca sem qualquer *input* do exterior, nível mais elevado que o referido anteriormente, que se aplica nos casos em que os clientes falam da marca sem que lhes seja sugerido outras idênticas.

Assim sendo, não nos é possível validar a 1ª hipótese, na medida em que, apesar de lhe ser reconhecida alguma notoriedade, esta não se revela em grau elevado. Assim, podemos afirmar que não é reconhecido pelos beneficiários da marca IASFA, elevada notoriedade.

No que respeita à lealdade conclui-se que, de uma forma geral, os beneficiários sentem-se satisfeitos com os serviços prestados, não obstante referem que o IASFA não é a primeira opção quando necessitam de uma resposta de cariz social. Posicionam-se de forma contraditória quando confrontados com a afirmação que remete para o recurso ao IASFA, quando este prevê respostas para as suas necessidades. Referem ainda que quando optam pelos serviços prestados pelo IASFA têm sempre em consideração o preço praticado, e é a partir desta informação que efetuam a sua decisão final. Desta forma, estamos perante clientes que não manifestam fidelidade à marca. Os beneficiários inquiridos manifestam alguma satisfação com a relação qualidade/preço dos serviços prestados, no entanto demonstram, uma vez mais, um baixo nível de fidelidade quando demonstram que trocam o IASFA por outra entidade. Apesar do referido, pode-se aferir que existe alguma satisfação e comprometimento com a marca, arriscando considerar-se que se está perante beneficiários que poderão vir a ser clientes habituais, sendo para tal

essencial que se aposte no reforço do comprometimento organizacional, que pode ser efetivado através de planos de comunicação que potenciem contacto entre beneficiários e organização. **Desta forma, poderemos validar, ainda que com algumas reservas, a 2ª hipótese, que remete para a manutenção de uma relação de lealdade entre beneficiários e marca institucional.**

No que respeita à qualidade percebida, os inquiridos não reconhecem o IASFA como um prestador de serviços inovadores, revelando que os serviços prestados não correspondem totalmente às suas expetativas e não lhes reconhecendo qualidade superior. Não obstante, afirmam com alguma determinação que tencionam recorrer ao IASFA numa próxima necessidade, bem como recomendar os seus serviços a conhecidos, e, apesar de se revelarem “tímidos” no que respeita a assumirem confiança plena na instituição, a maioria assume que confia no IASFA. Paralelamente, referem saber o que esperar da instituição e assumem que já se dececionaram com o IASFA. Conclui-se, portanto, que embora não se revele elevada, existe qualidade percebida nos serviços prestados pelo IASFA. Note-se que será importante a procura pela inovação, ir de encontro às expectativas dos beneficiários, apostar claramente na certificação dos serviços e respostas prestadas e na comunicação com o público-alvo. **Com base no exposto, podemos validar a 3ª hipótese, na medida em que, com base nos dados apurados os beneficiários do IASFA percebem qualidade nos serviços prestados por esta marca institucional.**

Por fim, a métrica associações à marca IASFA remete para uma valorização da marca através da associação desta a entidades ou conceitos. Pode-se concluir que os beneficiários inquiridos veem o IASFA como uma extensão da ação social preconizada pelos Ramos, defendendo que esta instituição não se sobrepõe à ação de outros organismos da Defesa e preocupa-se em centrar a sua atividade na satisfação das necessidades da família militar, valorizando a condição militar. Apesar de todas estas associações realizadas em torno do IASFA lhe trazerem valor, é importante reforçar estes laços, estas ligações de forma a potenciar futuras articulações e sinergias capazes de trazer mais-valias à organização. **Assim, validamos a 4ª Hipótese, na medida em que aferimos inequivocamente que o valor das associações à marca IASFA é considerado elevado pelos seus beneficiários.**

No sentido de ir ao encontro das expectativas dos beneficiários foi ainda oferecida a oportunidade aos inquiridos de classificarem as respostas sociais ao nível da prioridade para o seu desenvolvimento. Foram definidas como respostas sociais prioritárias pelos beneficiários inquiridos as seguintes: 1º prioridade- os centros médicos/postos clínicos; estruturas residenciais para pessoas idosas (ERPI); e creche, jardim-de-infância e pré-escolar; 2º prioridade - ERPI; serviço de apoio domiciliário (SAD); centros médicos/postos clínicos; 3º prioridade - SAD; ERPI; centros de dia; 4º prioridade - SAD; centros de dia; centros médicos; 5º prioridade - alojamento temporário para férias e lazer; apoio financeiro e SAD; 6º prioridade - alojamento temporário para férias e lazer; férias organizadas, residências Universitárias.

Por fim, em pergunta aberta, foi solicitado aos beneficiários inquiridos que legassem sugestões no sentido de apoiar os decisores na formulação de melhores opções e soluções para o IASFA. As respostas foram categorizadas, tendo sido agrupadas em 18 categorias. As que se destacam, com maior n.º de frequências absolutas, por ordem decrescente, são: alargamento das respostas sociais (maior n.º de áreas de intervenção e equipamentos sociais, descentralização das respostas ao nível do território nacional); aposta na comunicação institucional (mais e melhor informação, maior proximidade com os beneficiários e com os Ramos das Forças Armadas); gestão eficaz; maior qualidade dos serviços prestados; e equidade nas respostas sociais prestadas.

3. Pistas futuras para investigação

Esta Investigação foi um desafio marcado por algumas dificuldades ao nível da obtenção de conhecimento, na medida em que, a nível nacional são exíguos os trabalhos dedicados ao estudo das marcas institucionais. Mais ainda, se considerarmos que o nosso centro de gravidade se direccionou para o entendimento das marcas institucionais de organizações híbridas, com ligações intrínsecas ao setor público, governamental, e ao terceiro setor, mais especificamente ao setor social, das organizações essencialmente sem fins lucrativos, e a aferição do seu *brand equity*.

Consideramos pertinente, em estudos futuros, a aferição das particularidades da gestão das marcas institucionais híbridas, perceber os mecanismos, as estratégias e o marketing

mix que está por detrás das marcas institucionais vencedoras, com grande visibilidade ao nível dos *stakeholders*, com especial atenção para o seu impacto ao nível do comum cidadão.

Num nível superior de obtenção e partilha de conhecimento, julgamos ser de indubitável relevância a construção de um modelo de *brand equity* direccionado para as marcas institucionais, cujo âmago sejam os *stakeholders*, especialmente os cidadãos, quando se trate de uma marca institucional de uma organização com grande impacto na sociedade. A aferição do valor de uma marca institucional é a oportunidade ideal para desencadear processos que levem ao desenvolvimento integral da organização, não apenas numa perspectiva externa, mas essencialmente numa perspectiva interna, ao nível dos seus colaboradores. Como foi referido nesta investigação, a forma como a organização é entendida pelos seus colaboradores tem repercussões imediatas e impactantes na imagem da sua marca, e portanto em toda a comunicação organizacional desenvolvida nestas entidades, não fossem estas “células vivas”.

Conclusão

As aprendizagens que retiramos deste percurso investigatório são de vária ordem e abrangência, na medida em que tivemos a oportunidade de adquirir conhecimento a partir de fontes diversas: da análise e interpretação dos dados primários, obtidos a partir de um instrumento de recolha minucioso e exaustivo, e das hipóteses enunciadas, baseadas num enquadramento teórico que se mostrou ser estruturador da investigação.

Começamos pelas principais conclusões retiradas da pesquisa bibliográfica que nos permitiu efetuar o enquadramento deste estudo.

As marcas são uma consequência do desejo de diferenciação, fenómeno que, apesar de não ter nascido da sociedade de consumo, encontra nela o seu trampolim para atingir um nível superior de importância para as organizações. Antes de nos debruçarmos na importância do conceito de marca, considerámos ser uma mais-valia para este estudo efetuar uma contextualização desta na sociedade moderna, hiperconsumista e direcionada para processos de tomada de decisão mistos, onde razão e emoção coexistem.

De facto o entendimento que retiramos é o de que quando um cliente, consumidor, beneficiário, ou qualquer outro *stakeholder* realiza o seu processo de decisão de “compra” ou consumo, está a articular razão e emoção e é neste processo que a marca pode intervir. Como refere Vasquez (2007, p. 201), ostentando o papel de agente despoletador do diferencial competitivo nos mercados.

A marca é, por excelência, e na sua essência, fator diferenciador, e apesar das várias abordagens e definições que os diversos autores nos oferecem, esta é a característica que mais sobressai. De qualquer forma, numa abordagem genérica ao conceito de marca, privilegiamos o entendimento de Kapferer (1998, p. 13) que defende que a marca não é meramente um conceito, mas uma lógica que as organizações devem assumir, evidenciando assim a necessidade que estas têm para se diferenciarem de outras de forma a cativarem os públicos-alvo, e acima de tudo, indo ao encontro das suas necessidades. Para este autor, a marca reúne uma série de conceitos que definem claramente a sua riqueza para as organizações.

Um outro conceito base trabalhado neste estudo foi o de *brand equity*, constructo que tem vindo a merecer a atenção de vários autores. O valor da marca é um conceito chave quando nos debruçamos sobre as marcas, sejam elas marcas de produto ou marcas institucionais. Não obstante as diferentes abordagens, todas elas entendem o *brand equity* como um conceito que subentende adição de valor, vantagem, diferenciação, conhecimento. Para este nosso estudo mereceu-nos especial atenção o modelo de Aaker (1991), que foi a base para o nosso trabalho de campo. Considerámos que para o caso concreto do IASFA a aferição do *brand equity* podia basear-se nas seguintes categorias: lealdade, notoriedade, qualidade percebida, associações à marca, métricas que contribuem, de forma positiva ou negativa para o valor de uma marca e medem, em última instância, o seu valor efetivo.

As marcas institucionais mereceram atenção destacada num estudo que mostrou que há o entendimento de que esta tipologia de marcas são ferramentas poderosas para os *stakeholders*, sejam eles clientes internos, externos, beneméritos ou com interesses vários na organização, e que têm uma miscelânea de objectivos, sejam eles o emprego, o investimento ou o comportamento de compra do consumidor. Não obstante, apercebemo-nos que o marketing continua, na maior parte dos estudos, a abordar este tema de uma forma pouco incisiva face à amplitude do estudo realizado, na medida em que acaba por agregar este conceito à marca de produto. Ora, a marca institucional tem uma existência própria, com um carácter mais rico, na medida em que apresenta um conjunto de traços de personalidade mais amplo e complexo. É ainda, definida por aquilo que é e pelo que faz, e não por aquilo que representa, e pode ser definida tendo em conta as características de personalidade dos seus colaboradores e demais *stakeholders*, isto é, da organização como um todo, refletindo os valores e ações, individual e coletivamente.

Houve ainda, a preocupação de explicitar a relação intrínseca entre as marcas institucionais e a identidade organizacional, na medida em que ambos os constructos se interligam, sendo o segundo parte integrante do primeiro. Widemann (2009) sintetiza esta relação entre identidade organizacional e identidade da marca referindo que para se diferenciarem no mercado, as organizações acabam por expor, de uma forma propositada e trabalhada, a sua identidade global, os seus valores, a sua história e tradições. Ou seja, acabam por formular e comunicar a sua marca institucional, comunicando, tanto para os

públicos internos como externos, a razão de ser da organização. Marca institucional é, pois, a comunicação da identidade organizacional.

Por fim, desafiamo-nos a entender as marcas institucionais governamentais, com ligações intrínsecas ao terceiro setor, com natureza híbrida, ambivalentes, por pertencerem a setores tão distintos, mas complementares. Considerámos pertinente caracterizar este tipo de marcas na medida em que a nossa marca em estudo é essencialmente híbrida, com poucas semelhanças a outras marcas que possam ter sido estudadas. A literatura existente não é suficiente para conseguirmos explicar o conceito de forma clara e abrangente, e desta forma, fomos conduzidos a uma abordagem generalista do marketing nestes dois setores: o setor público e o terceiro setor.

Podemos concluir que no setor público o *core* deverá assentar na satisfação do cidadão indo ao encontro das suas necessidades, até porque quando os organismos públicos não preenchem satisfatoriamente as necessidades de seus clientes/cidadãos estão sujeitos a críticas por parte dos *stakeholders* e da comunidade, em geral, colocando assim em causa a sua perenidade na sociedade, na medida em que a esta não lhes confere utilidade. Esta marca institucional será portanto débil na medida em que não cumpriu a sua razão de ser. No que respeita ao terceiro setor, o marketing tem também um papel a desempenhar, nomeadamente, na utilização dos recursos que tem ao seu alcance (*mix* de ferramentas comunicacionais ou *marketing mix*) como forma de dinamizar a imagem social dessas organizações, através da melhoria da visibilidade destas no contexto comunitário e maior eficiência na gestão de recursos. Isto é, a construção de uma marca institucional forte capaz de comunicar com os *stakeholders* de uma forma eficaz.

O capítulo desta investigação dedicado à metodologia dá a conhecer a organização objeto de estudo, o Instituto de Ação Social das Forças Armadas (IASFA), Instituto Público, cuja missão se espelha na garantia e promoção da ação social complementar dos seus beneficiários e a gestão do sistema de assistência na doença aos militares das Forças Armadas; bem como os métodos e técnicas utilizadas para a validação ou refutação das hipóteses formuladas. Centrados no objetivo fundamental deste estudo, o de aferir o *brand equity* do IASFA, na ótica dos seus beneficiários, tendo por base o modelo de Aaker (1991) através da aferição das métricas: lealdade, notoriedade, qualidade percebida e associações à marca, delineámos uma estratégia metodológica que culminou na

aplicação de um inquérito por questionário a 2164 beneficiários. Da recolha e tratamento de dados foi possível retirar inúmeras elações que nos permitem, não apenas, desenhar um diagnóstico à organização e à forma como esta comunica com os seus *stakeholders* e se relaciona com eles, isto é, como gere a sua marca institucional, mas também perceber como estes beneficiários desejam que a organização se posicione no futuro, de forma a atender às suas necessidades e expectativas.

O inquérito por questionário, o instrumento de recolha de dados, por excelência, escolhido para o trabalho de campo desta investigação, foi disponibilizado a todos os beneficiários titulares do IASFA, com o intuito da organização mostrar um posicionamento específico perante estes *stakeholders*, centro de gravidade da organização. Foi assim trabalhada uma abordagem inclusiva para que os beneficiários se sentissem parte das opções estratégicas da organização, sendo a participação no inquérito por questionário o meio privilegiado para atingir esse objetivo, porque, como referimos no enquadramento teórico, as organizações públicas e também as do terceiro setor centram-se na satisfação do cidadão/cliente como forma de atingirem os seus objetivos.

De fato, um dos pontos que considerámos de central importância prende-se com a aferição da interação dos beneficiários com o IASFA. Com base nos dados recolhidos concluímos que, embora não detenham um conhecimento profundo, a esmagadora maioria dos inquiridos referem conhecer a instituição, tendo sido proporcionado este contacto/conhecimento através dos Ramos das Forças Armadas. Desta forma, podemos concluir que torna-se estratégico para o IASFA a manutenção e/ou desenvolvimento de novas formas de articulação com os Ramos de forma a consolidar ou a encetar novas sinergias entre o IASFA e estas organizações. Como foi já referido, torna-se urgente criar um projeto de apoio social complementar que venha dar resposta às expectativas e às necessidades específicas da “família militar” e que permita maior envolvimento e comprometimento dos militares ao nível da concretização da missão que lhes está acometida no âmbito das atribuições das Forças Armadas Portuguesas.

Com base no modelo de Aaker (1991) , adaptado para a realidade da marca IASFA, foi efetuada a medição do seu *brand equity*. No que respeita à aferição da lealdade dos beneficiários em relação à marca IASFA, concluímos que existe alguma satisfação e comprometimento com a marca, arriscando considerar-se que se está perante

beneficiários que poderão vir a ser clientes habituais, leais, sendo para tal essencial que se aposte no reforço do comprometimento organizacional, que pode ser efetivado através de planos de comunicação que potenciem contacto entre beneficiários e organização.

No que diz respeito à notoriedade, os beneficiários inquiridos posicionaram o IASFA entre os dois níveis de notoriedade mais baixos: entre o *brand recognition*, o menos relevante numa lógica piramidal, que se aplica nos casos em que a marca é identificada entre outras similares; e o recordar da marca sem qualquer *input* do exterior, nível imediatamente acima do referido anteriormente, que se aplica nos casos em que os clientes falam da marca sem que lhes seja sugerido outras idênticas.

No que respeita à qualidade percebida, concluímos que embora não se revele elevada, existe qualidade percebida nos serviços prestados pelo IASFA. Note-se que será importante a procura pela inovação, ir de encontro às expectativas dos beneficiários, e uma aposta clara na certificação dos serviços e respostas prestadas e na comunicação com o público-alvo.

Por fim, a métrica associações à marca IASFA remete para uma valorização da marca através da associação desta a entidades ou conceitos, neste caso concreto, à ação social preconizada noutros organismos da Defesa. Os beneficiários consideram o IASFA como parte integrante da ação social preconizada no âmbito das Forças Armadas e que denota preocupação em centrar a sua atividade na satisfação das necessidades da família militar, valorizando a condição militar. Apesar de todas estas associações realizadas em torno do IASFA lhe trazerem valor, é importante reforçar estes laços, estas ligações de forma a potenciar futuras articulações e sinergias capazes de trazer mais-valias à organização.

Com base no que expusemos, todas as hipóteses, com exceção da primeira, que remete para a notoriedade da marca IASFA, foram validadas. Podemos concluir que o IASFA é uma marca com valor para os seus beneficiários, valor esse que pode ser potenciado através de um maior envolvimento sinérgico entre a instituição e os seus clientes, os beneficiários. Entendemos, tendo em conta os dados aqui trabalhados e as percepções filtradas que esse envolvimento sinérgico pode concretizar-se através de uma eficaz comunicação institucional.

A aferição do *brand equity* de uma marca, podemos afirmar, é estratégico para qualquer organização, na medida em que proporciona orientação à comunicação organizacional, informa e dá conteúdo à sua estratégia e é determinante na escolha da forma ideal para mostrar a organização aos seus públicos. Desta forma o conhecimento profundo da forma como a organização é percebida pelos seus clientes/beneficiários não é apenas determinante para a definição do modelo comunicacional da organização, mas é sobretudo uma vantagem estratégica para o seu sucesso, perenidade e afirmação na sociedade.

Para tal, é também necessário que a gestão desta organização seja capaz de fazer opções arrojadas no sentido de otimizar os seus recursos, e apostar numa estratégia comunicacional capaz de mostrar e dar a conhecer a organização, não transmitindo apenas informação que muitas vezes não chega ao destinatário da mensagem, mas dinamizando a comunicação organizacional de forma a manter o equilíbrio nas trocas comunicacionais, assegurar o entendimento das mensagens e dos valores da organização e criar harmonia entre a organização e os seus públicos de forma a não comprometer a sobrevivência desta. (Spínola, 2012; Sebastião, 2015).

Face à inevitabilidade da existência de uma estratégia bem delineada para a prosperidade e permanência no tempo da organização, é essencial apostar nas características intrinsecamente diferenciadoras desta organização e trabalhá-las, no plano comunicacional, de forma a que os seus beneficiários a considerem como única e indispensável.

Termino com esta reflexão de Porter (1997) que sustenta a importância da dimensão estratégica e da criação de diferenciação nas organizações:

“Qualquer organização sem estratégia corre o risco de se transformar, simplesmente, numa folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência. A longo prazo, a única forma de prosperar é compreender de que forma ela poderá ser diferente das outras organizações” (Porter, 1997, p. 4).

Bibliografia

- Aaker, D. (1991). *Managing brand equity - capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. (1996 b). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38, n.º3, 102-120.
- Aaker, D. (1996). *Building strong brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. (1998). *Marcas. Brand Equity gerindo o valor da marca*. São Paulo: Negócio.
- Albert, S., & Whetten. (2004). Organizational Identity. In M. Hatch, & M. Schultz, *Organizational Identity: A reader* (pp. 89-118). Oxford: Oxford University Press.
- Albert, S., & Whetten, D. (2004). Organizational Identity. In M. J. Hatch, & M. Schultz, *Organizational Identity: A reader* (pp. 89-118). Oxford: Oxford University Press.
- Almeida, V. (2011). Estado, mercado e terceiro setor: a redefinição das regras do jogo. *Revista crítica de Ciências Sociais*, 95, 85-104.
- Alves, T. (2013). *Novos paradigmas de consumo e comunicação: o DIY e o poder ao consumidor*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Andrade, R. (2000). Institucionalizações e colapsos de sentido nas organizações. *Terrenos Vagos*, 53-65.
- Andrez, J. (2004). A adaptação do conceito de marca à lógica do mercado. *Revista Marcas e Patentes*, n.º3, Instituto Nacional da Propriedade Industrial.
- Araújo, C., Pinto, E., Lopes, J., & Nogueira, L. P. (2008). *Estudo de Caso*. Braga: Instituto de Educação e Psicologia - Universidade do Minho.
- Bagozzi, R., Gurhan-Canli, Z., & Priester, J. (2002). *The social psychology of consumer behavior*. Buckingham: Open University Press.
- Balmer, J. (2001). Corporate Identity, corporate branding and corporate marketing - Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35 (n.3/4), 248-291.

- Balmer, J., & Gray, E. (2003). Corporate Brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37 (7/8), 972-997.
- Baudrillard, J. (1981). *A sociedade de consumo*. São Paulo: Edições 70.
- Bell, H. (2011). A contemporary framework for emotions in consumer decision-making: moving beyond traditional models. *International journal of business and social science*, 2, n.17, 12-16.
- Boone, L., & Kurtz, D. (2009). *Marketing contemporâneo*. São Paulo: Cengage Learning.
- Brandão, N. (2008). *Século XXI Novas solidariedades e incertezas*. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.
- Brito, C. (2010, Jan/Jun). Uma abordagem relacional ao valor da marca. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 49-63.
- Bryman, A. (1988). *Quantity and quality in social research*. Londres: Unwin Hyman.
- Cardoso, A. (2009). *O comportamento do consumidor. Porque é que os consumidores compram?* Lisboa: Lidel.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (1998). *metodologia da Investigação - Guia para a auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carvalho, M. M. (2013). *Dos Serviços Sociais das Forças Armadas ao Instituto de Ação Social das Forças Armadas*. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.
- Castells, M. (1999). *Fim de Milênio* (2ª edição ed.). (K. Gerhardt, & R. Majer, Trans.) São Paulo: Paz e Terra.
- Cobra, M. (1990). *Administração de marketing*. São Paulo: Editora Atlas.
- Coelho, C., & Rocha, P. (2007). *Brand taboos*. Lisboa: Bnomics.
- Cornelissen, J. P., Haslam, S. A., & Balmer, M. (2007). Social identity, organizational identity and corporate identity: towards an integrated understanding of processes, patternings and products. *British Journal of Management*, 18, S1-S16.

- Cornelissen, J., & Harris, P. (2001). The corporate identity metaphor: perspectives, problems and prospects. *Journal of Marketing Management*, 17 (1/2), 49-71.
- Correia, D. (2014). *As determinantes da Brand Equity no contexto do grande consumo*. Porto: Faculdade Economia da Universidade do Porto.
- Coutinho, C., & Chaves, J. (2002). O estudo de caso na investigação em tecnologia educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 15(1), 221-244.
- Cristóvão, R. (2015). *Plano Estratégico para o Apoio Social 2015/2020*. Lisboa: IASFA.
- Cristóvão, R., Mendes, D., & Carvalho, M. (2015). *Relatório sobre o inquérito de satisfação aos beneficiários titulares do apoio social*. Lisboa: IASFA, I.P.
- Damásio, A. (1994). *Descartes'error: emotions, reason, and the human brain*. New York: Avon Books.
- De Chernatony, L., Harris, F., & Christodoulides, G. (2004). Developing a brand performance measure for financial services brands. *The services Industries Journal*, 24, 15-33.
- Denzin, N. (1989). *The research act*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Diogo, J. (2008). *Marcating. Gestão estratégica da marca*. Lisboa: Paulus Editora.
- Duarte, T. (2009). A possibilidade da investigação a três: reflexões sobre triangulação (metodológica). *CIES*, n.º60.
- Eagleton, T. (1996). *As ilusões do pós-modernismo*. (E. Barbosa, Trans.) Oxford: Blackwell Publishers.
- Elliott, R. (1998). A model of emotion-drive choice. *Journal of Marketing Management*, 14, 95-108.
- Engel, J., Blackwell, R., & Miniard, P. (2000). *Comportamento do consumidor* (8ª edição ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Evers, A. (1995). Part of the welfare mix: the third sector as an intermediate area. *Voluntas*, 6, n.º2, 159-182.

- Farquhar, P. (1989). Managing brand equity. *Marketing Research*, 1, n.º.3, 24-33.
- Featherstone, M. (1990). Moderno e Pós-moderno. Definições e interpretações sociológicas. *Sociologia, problemas e práticas*, 8, 93-105.
- Featherstone, M. (1991). *Consumer culture and postmodernism*. London: Sage.
- Ferreira, R. (2013). *A percepção do valor das marcas - Estudo de caso: o valor da marca Dove*. Lisboa: ISG.
- Fielding, N., & Schreier, M. (2001). Introduction: on the compatibility between qualitative and quantitative research. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 54 paragrafos.
- Fischer, R. (2002). *O desafio da Colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor*. São Paulo: Gente.
- Fisk, P. (2009). *O Génio do marketing*. Lisboa: Monitor.
- Froemming, L. (2009). *Marketing Público*. Rio Grande do Sul: Unijuí - Coleção educação à distância.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1993). *O Inquérito - teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Gil, A. (1991). *Como elaborar projectos de pesquisa* (3ª ed. ed.). São paulo: Atlas.
- Gioia, D., Schultz, M., & Corley, K. (2000). Organizational identity, image and adaptative instability. *Academy of Management Review*, 25, n.1, 63-81.
- Graham, J. (1996). Building the right company imagem. *Supervision*, 57, n.º7, 4.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (Eds.). (2004). *Organizational Identity, A reader*. Oxford: Oxford University Press.
- Hatch, M., & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*, 79, n.º2, 129-134.

- Hawkins, D., & Mothersbaugh, D. (2010). *Consumer behavior: building marketing strategy*.
- He, H., & Brown, A. (2013). Organizational identity and organizational identification: a review of the literature and suggestions for future research. *Group and Organization Management*, 3-35.
- Hudson, M. (1999). *Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita*. São Paulo: Makron Books.
- Huot, R. (1999). *Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- IASFA. (2015). *Plano Estratégico para o Apoio Social 2015/2020*. Lisboa: IASFA.
- Ind, N. (1997). *The Corporate Brand*. New York: Palgrave Macmillan.
- Irrman, O. (2002). *Organizational culture and identity strategies in international management: an interdisciplinary review*. Athens: 28th EIBA.
- Kapferer, J. (1998). *Marcas - capital da empresa*. São Paulo: Bookman.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based equity. *Journal of marketing*, 57, n°.1, 1-22.
- Keller, K. (1998). *Strategic brand management: building, measuring and managing brand*. São Paulo: Editora Futura.
- Keller, K. (2001). Building customer-based brand equity: a blueprint for crating strong brands. *Marketing Science Institute*, 1-107.
- Keller, K. (2003). *Strategic Brand Management: building, measuring and managing brand equity*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Keller, K., & Richey, K. (2006). The importance of corporate brand personality traits to a successful 21st century business. *Journal of Brand Management*, 14, 74-81.
- Koche, J. (1997). *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa*. Rio de Janeiro: Ed. Petrópolis.

- Kotler, P. (1978). *Marketing para organizações que não visam o lucro*. São Paulo: Ed. Atlas.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Lee, N. (2007). *Marketing in the public sector: A roadmap for improved performance*. New Jersey: Pearson Education.
- Kotler, P., & Lee, N. (2008). *Marketing no setor público - um guia para um desempenho mais eficaz*. Porto Alegre: Bookman.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiwan, I. (2013). *Marketing 3.0*. Lisboa: Actual editora.
- Kunsch, M. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus.
- Kuzma, E., Silva, A., & Velozo, A. (2015). Implementação do marketing no terceiro setor. *Revista Conexão UEPG*, 11, n.º2, 232-247.
- Leão, D., & Stacheski, D. (2009). Marketing para o terceiro setor: Um estudo de caso da Ciranda. *Intercom - XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação* (pp. 1-15). Curitiba: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação.
- Lencastre, P. (2007). *O Livro da Marca*. Lisboa: Dom Quixote.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Levy, J., Dionisio, P., & Rodrigues, J. (2004). *Mercator XXI teoria e prática do marketing* (10ª edição ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Lipovetsky, G. (2014). *A Felicidade paradoxal. Ensaio sobre a sociedade do hiperconsumo*. Lisboa: Edições 70.
- Lipovetsky, G., & Charles, S. (2004). *Os Tempos hipermodernos*. São Paulo: Barcarolla.
- Lipovetsky, G., & Serroy, J. (2011). *A Cultura-Mundo. Resposta a uma sociedade desorientada*. (M. L. Machado, Trans.) São Paulo: Companhia das Letras.
- Manziona, S. (2006). *Marketing para o terceiro setor*. São Paulo: Novatec.

- Medeiros, J., Sampaio, C., & Perin, M. (2010). Factores emocionais no processo de tomada de decisão de compra. *Psico*, 439-446.
- Melewar, T., & Karaosmanoglu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity: a categorisation from the paractioner's perspectives. *European Journal of Marketing*, 40 (7/8), 846-869.
- Meneghetti. (2003). *Comunicação e Marketing: fazendo a diferença no dia-a-dia de organizações da sociedade civil* (2.ed. ed.). São Paulo: Global.
- Miguens, S. (1999). Recensão de António Damásio, The feeling of What Happens - Body and Emotion in the making of consciousness.
- Moreira, D. (1994). *Planeamento e estratégias da investigação social*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Moura, L., & Fernandes, A. (2009). Terceiro setor: uma tentativa de delimitação e caracterização. *ENANPAD - XXXIII Encontro* (pp. 1-12). São Paulo: ANPAD.
- Novelli, A. (2006). O papel institucional da comunicação pública para o sucesso da governança. *Organicom, Ano 3, n.º.4*, 74-89.
- Pedro, M. (2009). O Valor da marca. *Revista Portuguesa de Marketing*, 1-9.
- Pereira, S. (2005). *Gestão emocional da marca. O caso Salsa*. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Pinheiro, L. (2013). *A percepção e construção do valor de marca através das plataformas de social media - Estudo de caso - A marca Dolce Vita*. Lisboa: INP.
- Pinho, J. (1996). *O poder das marcas*. São Paulo: Summus Editorial.
- Pintor, S. (2014). *A interação das marcas com o público através do facebook: o mercado dos smartphones e as marcas Samsung e Apple*. Porto: Instituto Superior de contabilidade e Adminsitração do Porto.
- Ponte, J. (2006). Estudos de caso em educação matemática. *Bolema*, 1-16.
- Porter, M. (1997, nov/dez). A Hora da estratégia. *HSM Management, Ano1 n.º5*, 6-10.

- Powell, W., & DiMaggio, P. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago : University of Chicago Press.
- Puusa, A., & Tolvanen, U. (2006). Organizational identity and trust. *EBJO - Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11, 29-33.
- Quintão, C. (2004). Terceiro Sector: elementos para referenciação teórica e conceptual. *V Congresso Português de Sociologia*. Braga: Universidade do Minho.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Reis, J. (2008). Resenha Histórica do IASFA, Parte I. *Info IASFA*, 29, 8-9.
- Ribeiro, R. (2010). *Sociologia do consumo*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Ruão, T. (2001). *O Conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor*. Braga: Universidade do Minho.
- Ruão, T. (2008). *A comunicação organizacional e os fenómenos da identidade. A aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*. Braga: Universidade do Minho.
- Ruão, T., & Farhangmer, M. (2000). A imagem de marca: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas. Um estudo de caso. *Actas do I seminário de Marketing Estratégico e Planeamento* (pp. 1-11). Braga: Escola de economia e Gestão, Universidade do Minho.
- Ruão, T., & Neves, R. (2014). Modelo de interpretação de marcas, imagens e percepções. *Revista Comunicando*, 3, 85-99.
- Salamon, L., & Anheier, H. (1997, Maio 22). *Defining the nonprofit setor. A cross-national analysis*. Manchester: Manchester University Press. Retrieved from Al Jazeera.
- Salvatore, V. (2004). A racionalidade do terceiro setor. In R. Voltolini, *Terceiro Setor, Planeamento e Gestão* (pp. 17-34). São Paulo: Senac.

- Schiffman, L., & Kanuk, L. (2010). *Comportamiento del consumidor* (10ª edição ed.). México: Pearson Educación.
- Sebastião, S. (2015). *Fundamentos da comunicação integrada, organizacional e de Marketing*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas - Universidade de Lisboa.
- Siabato, M., & Oliva, E. (2014). Evolución e caracterización de los modelos de Brand Equity. *Suma de negócios*, 5(12), 158-168.
- Sigfried, V. (2000). O Valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes. *Caderno de Pesquisa em Administração*, 7, n.º4, 53-64.
- Silva, C., & Calic, C. (2009). A compreensão do Marketing no serviço público: um estudo de caso no INSS. *Book of Proceedings – TMS Algarve 2012 vol. 1* (pp. 238-248). Faro: Universidade do Algarve.
- Sina, A., & Souza, P. (1999). *Marketing social: uma oportunidade para atuar e contribuir socialmente no terceiro setor*. São paulo: Crescente Editorial.
- Soares, F. (2012). *Novos Media, Novas Marcas: a comunicação da Marca Corporate no contexto semiótico-cognitivo dos novos Media*. Lisboa: Universidade Católica.
- Soenen, G., & Moingeon, B. (2002). The five facets of collective identities integrating corporate and organizational identity. In B. Moingeon, & G. Soenen, *Corporate and organizational identities: integrating strategy, marketing communication and organizational perspectives* (pp. 13-34). London: Routledge.
- Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S., & Hogg, M. (2006). *Consumer Behavior. A European perspective*. England: Pearson Education Limited.
- Spínola, S. C. (2012). *As Relações Públicas: o papel social e organizacional. Função estratégica e táctica. Análise à visão dos profissionais em organizações em Portugal*. Lisboa: INP - Instituto Superior Novas Profissões.
- Taschner, G. (1999). A pós-modernidade e a sociologia. *Revista USP*, n. 42, 6-19.

- Terci, S. (2001). Você sabe o que é comportamento do consumidor? *Iniciação Científica Cesumar*, 3, nº2, 91-103.
- Upshaw, L. (1995). *Building Brand Identity, a strategy for success in a hostile marketplace*. New York: Wiley and Sons, Inc.
- Vásquez, R. (2007). Identidade de marca, gestão e comunicação. *Organicom*, Nº7, 198-211.
- Vaz, D. (2013). *A percepção da geração de valor através do capital e do reconhecimento de uma marca - estudo de caso: a marca "Ana Sousa"*. Lisboa: Instituto Superior de Gestão.
- Vella, K., & Melewar, T. (2008). Explicating the relationship between identity and culture. In T. Melewar (Ed.), *Facets of corporate identity, communication and reputation* (pp. 3-34). London and New York: Routledge.
- Viana, H. (2012). *Marca Institucional: A Gestão da marca no contexto de uma IPSS*. S. Mamede Infesta: Instituto Politécnico do Porto.
- Walsh, K. (1994). Marketing and public sector management. *European Journal of Marketing*, 28, n.º3, 63-71.
- Whetten, D. A. (2006, Setembro). Albert and Whetten revisited. Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15, 219-234.
- Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 195-211.
- Zajonc, R. (1980). Feeling and thinking: preferences need to influences. *American Psychologist*, 32 (2), 151-175.
- Zajonc, R. (1984). On the primacy of affect. *American Psychologist*, 39, 117-123.

Webgrafia

American Marketing Association (2015), *Definition of Marketing*, in <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx> (consultado a 13 de maio de 2016);

Wiedemann, J. (2009), *Logo Design*, in <http://www.evef.com.br/marcas%20e%20a%20identidade%20corporativa%20-%20o%20branding%20de%20hoje.php> (consultado em 21 de Junho de 2015)

Anexos

Anexo 1

INQUÉRITO IASFA

Este questionário é anónimo e confidencial e tem como objetivo auscultar os **Beneficiários Titulares da ação social complementar do Instituto de Ação Social das Forças Armadas (IASFA)**, de forma a perceber as suas necessidades e expectativas, bem como a sua perceção relativamente à marca institucional IASFA, I.P.. Solicitamos que responda mesmo que nunca tenha recorrido ao IASFA, ou que detenha um conhecimento pouco fundamentado acerca da instituição.

Agradecemos, desde já, a sua colaboração.

Redigido em conformidade com o Acordo Ortográfico

***1. Caracterização do beneficiário**

- ☐ Quadro Permanente Marinha
- ☐ Quadro Permanente Exército
- ☐ Quadro Permanente Força Aérea
- ☐ Deficiente das Forças Armadas
- ☐ Civil
- ☐ Militarizado

***2. Caracterização do beneficiário - Categoria**

- ☐ Oficial
- ☐ Sargento
- ☐ Aluno em Formação para os Quadros Permanentes
- ☐ Praça
- ☐ Civil

***3. Caracterização do Beneficiário - Condição perante o trabalho**

- ☐ Ativo
- ☐ Reserva - na efetividade de serviço
- ☐ Reserva - fora da efetividade de serviço

☐ Reforma

***4. Idade**

- ☐ < 20 anos
- ☐ 20-29 anos
- ☐ 30-39 anos
- ☐ 40-49 anos
- ☐ 50-59 anos
- ☐ 60-69 anos
- ☐ 70-79 anos
- ☐ 80-89 anos
- ☐ > 90 anos

***5. Distrito de Residência**

***6. Concelho de Residência**

***7. Estado Civil**

- ☐ Solteiro(a)
- ☐ Casado(a)
- ☐ União de Facto
- ☐ Divorciado(a)
- ☐ Viúvo(a)

***8. Habilitações Literárias**

- ☐ Sem nível de ensino
- ☐ 1º Ciclo ensino Básico (1º ao 4º ano)
- ☐ 2º Ciclo Ensino Básico (5º ao 6º ano)
- ☐ 3º Ciclo Ensino Básico (7º ao 9º ano)
- ☐ Ensino secundário (10º ao 12º ano)
- ☐ Ensino superior (Licenciatura, Mestrado, Doutoramento)

***9. Em que fase de vida se encontra?**

- ☐ Jovem adulto independente

- ☐ Novo casal sem filhos
- ☐ Família com filhos pequenos
- ☐ Saída dos filhos de casa
- ☐ Pessoa idosa a viver com o cônjuge
- ☐ Pessoa idosa a viver sozinha
- ☐ Outro (especifique)

***10. Dimensão do agregado familiar**

- ☐ 1 Pessoa
- ☐ 2 Pessoas
- ☐ 3 Pessoas
- ☐ 4 Pessoas
- ☒ > 4 pessoas

***11. Rendimento anual do agregado familiar (€)**

- ☐ até 4.104,00
- ☐ de 4.104 até 7.000
- ☐ de 7.000 até 20.000
- ☐ de 20.000 até 40.000
- ☐ 40.000 até 80.000
- ☐ > 80.000

***12. Existe algum elemento do agregado familiar com deficiência?**

- ☐ Sim
- ☐ Não

13. Se sim, indique o tipo de deficiência

(marque todas as opções aplicáveis)

- ☐ Auditiva
- ☐ Visual
- ☐ Motora
- ☐ Mental

- ☐ Paralisia Cerebral
 - ☐ Outro (especifique)
-

14. Se sim, indique qual ou quais os elementos do agregado familiar que se encontram incapacitados.

(marque todas as opções aplicáveis)

- ☐ Beneficiário Titular
 - ☐ Beneficiário Familiar- Cônjuge
 - ☐ Beneficiário Familiar - Descendente
 - ☐ Beneficiário Familiar - Ascendente
 - ☐ Outro (especifique)
-

***15. Conhece o Instituto de Ação Social das Forças Armadas (IASFA)?**

- ☒ Sim
- ☐ Não

16. Se conhece o IASFA, como teve conhecimento da sua existência?

(marque todas as opções aplicáveis)

- ☐ Ramos das Forças Armadas
 - ☐ Órgãos de Comunicação Social
 - ☐ Boletim Informativo do IASFA
 - ☐ Internet
 - ☐ Rede Informal (amigos, família)
 - ☐ Outro (especifique)
-

***17. Já recorreu ao IASFA para obter qualquer tipo de resposta de que necessitou?**

- ☒ Sim
- ☐ Não

18. Se já recorreu ao IASFA, que tipo de resposta solicitou?

(marque todas as opções aplicáveis)

- ☐ Creche

- ☐ Jardim-de-Infância
- ☐ Centro de Recursos
- ☐ Residência Universitária
- ☐ Tempos Livres - Comité de Ligação dos Organismos Sociais Militares (CLIMS)
- ☐ Messes Residenciais
- ☐ Centro de Repouso de Porto Santo
- ☐ Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas (Lar)
- ☐ Apoio Financeiro - Empréstimos
- ☐ Apoio Financeiro - Participações Escolares e na Deficiência e Subsídios
- ☐ Apoio Habitacional - Arrendamento Livre (valores das rendas orientadas pelo mercado, com valor base de licitação)
- ☐ Apoio Habitacional - Arrendamento Social
- ☐ Apoio Habitacional - Apartamentos Autónomos no CAS Oeiras (direito de utilização vitalícia)
- ☐ Centros Médicos / Postos Clínicos
- ☐ Atendimento / Acompanhamento Social
- ☐ Atendimento ADM

19. Se nunca recorreu ao IASFA, indique o motivo

***20. Selecione a opção que melhor expressa a sua posição, relativamente a cada uma das afirmações referentes ao IASFA, devendo optar por uma das cinco possibilidades de resposta.**

(Responda às questões tendo em consideração que o IASFA tem por missão garantir e promover a ação social complementar dos seus beneficiários e gerir o sistema de Assistência na Doença aos Militares das Forças Armadas)

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
O IASFA desenvolve integralmente a sua missão e prossegue os objetivos a que se propõe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O IASFA desenvolve a sua ação centrada nas necessidades e expectativas dos militares e dos seus beneficiários em geral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O IASFA articula com os ramos, de uma forma eficaz, na prossecução da sua missão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Consigo identificar o IASFA entre outras entidades que prestam serviços idênticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faz sentido recorrer aos serviços que o IASFA presta, em vez de outros prestados por entidades similares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O IASFA preenche totalmente as minhas expetativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*

21. Selecione a opção que melhor expressa a sua posição, relativamente a cada uma das afirmações referente ao IASFA, devendo optar por uma das cinco possibilidades de resposta

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Estou satisfeito com os serviços prestados pelo IASFA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O IASFA é sempre a minha primeira opção quando necessito de uma resposta de cariz social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não recorro a outras entidades se o IASFA tem o que procuro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opto sempre pelo IASFA independentemente do preço dos seus serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito com a relação qualidade/preço dos serviços do IASFA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não troco o IASFA por outra entidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O IASFA pratica preços demasiado elevados para os serviços que presta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***22. Selecione a opção que melhor expressa a sua posição, relativamente a cada uma das afirmações referentes ao IASFA, devendo optar por uma das cinco possibilidades de resposta.**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
O IASFA aposta em serviços inovadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os serviços prestados pelo IASFA correspondem totalmente às minhas expetativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vou recorrer ao IASFA numa próxima necessidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendo o IASFA aos meus camaradas e conhecidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1ª prioridade	2ª prioridade	3ª prioridade	4ª prioridade	5ª prioridade	6ª prioridade
Centros de Convívio (pessoas idosas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Centros de Dia (pessoas idosas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviço de Apoio Domiciliário (pessoas idosas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arrendamento Económico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arrendamento Livre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empréstimos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoio Financeiro (comparticipações e subsídios)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Centros Médicos / Postos Clínicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atividades de Lazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alojamento Temporário para Férias e lazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Férias Organizadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Na medida em que o IASFA reconhece os seus beneficiários como os ativos mais valiosos da sua missão, solicitamos a sua colaboração para nos apoiar na redefinição ou melhoria dos serviços prestados pelo IASFA. Neste seguimento, deixe as sugestões que considerar válidas

Instruções de preenchimento:

As questões marcadas com * (asterisco) são de resposta obrigatória.